LEONARD L. BERRY

9 yếu tố quyết định điểm 10 trong kinh doanh

9 = 10

alphabooks

NHÀ XUẤT BẢN
LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

MỤC LỤC

Khách hàng là Thượng đế

Cách đây vài hôm, trên một trang báo mạng có một bài thú vị với nhan đề "Bún 'mắng', cháo 'chửi', phở xếp hàng vẫn đắt khách". Là người Việt Nam, đặc biệt là ở Hà Nội, có lẽ các bạn cũng không quá xa lạ với những hàng ăn kiểu này. Thức ăn ở đây rất ngon nhưng dịch vụ khách hàng thì dường như hoàn toàn ngược lại, nếu không muốn nói là không hề tồn tại khái niệm này tại đây. Tuy nhiên, nếu nghĩ bạn có thể bỏ qua dịch vụ khách hàng mà chỉ tập trung vào sản phẩm để phát triển công ty thì thật sai lầm hay nói đúng hơn, bạn đã không hiểu được bản chất của dịch vụ khách hàng.

Ai chắc cũng biết câu nói nổi tiếng "Khách hàng là Thượng đế", tuy nhiên, khi phục vụ các "thượng đế", chúng ta phục vụ bằng sự sợ hãi, nịnh bợ hay cứng nhắc đều không mang lại hiệu quả. Đó là điều không nên mà cũng không thể duy trì lâu dài. Khách hàng nên được phục vụ bằng cái tâm của người nhân viên, những người coi họ như gia đình hoặc bạn bè. Ở một góc độ nhất định, các quán ăn được nói đến ở

trên đã vô tình làm được điều đó khi tạo nên hình ảnh một người chủ quán như những người bà, người mẹ, thường mắng mỏ con cháu khi con cháu mắc lỗi. Tuy không phải tất cả nhưng chắc chắn không ít khách hàng khi đến đây sẽ liên tưởng về những người phụ nữ quý giá nhất trong cuộc đời mình.

Trong cuốn *9=10*, tác giả đã đề cập đến 14 công ty như vậy. Họ coi khách hàng như người thân của mình để phục vụ một chân thành, do đó họ đã đạt được thành công bền vững và trở thành những công ty dịch vụ vĩ đại. Bí quyết nằm ở 9 yếu tố: tập trung chiến lược, thực thi hoàn hảo, nắm bắt số phận, mối quan hệ dựa trên lòng tin, sự hào phóng, đầu tư vào thành công của nhân viên, khiêm tốn, khai thác thương hiệu để dẫn dắt sự thỏa mãn của khách hàng, đổi mới và phát triển, mà bạn sẽ được biết đến trong cuốn sách này. Ngoài ra, dù những công ty này đều hoạt động trong các lĩnh vực hoàn toàn khác nhau, như bán lẻ (Ukrop's Super Markets), đồ ăn nhanh (Chick-fil-A), đội bóng chày (St. Paul Saints), hàng không (Midwest Express Airlines), bảo hiểm (USAA), du lịch (Special Expeditions), khách sạn (Bergstrom Hotels), cho thuê xe (Enterprise Rent-A-Car), bán đệm qua điện thoại (Dial-A-Mattress),

nhưng họ đều áp dụng những yếu tố “kỳ diệu” này vào các hoạt động kinh doanh của mình. Do đó, bất kỳ cá nhân hay tổ chức nào cũng có thể tìm được hình mẫu của mình trong đó.

Xin trân trọng giới thiệu cùng bạn đọc.

Tháng 7 năm 2013

CÔNG TY CỔ PHẦN SÁCH ALPHA

1. Duy trì thành công trong công ty dịch vụ

Một khách hàng vừa mới phục hồi sau ca phẫu thuật đầu gối đang chống gậy tập tễnh bước đi trong một khu mua sắm để tìm mua quà Giáng sinh. Khi vị khách hỏi về món quà mình cần, hầu hết nhân viên ở các cửa hàng tại đây đều chỉ chỏ và đáp lại lời ông không mấy hào hứng, "Ở đằng kia, thưa ông". Thế nhưng, vị khách này lại có một trải nghiệm hoàn toàn khác biệt khi đến mua hàng tại Container Store. Sau khi biết được sản phẩm mà vị khách muốn mua, nhân viên bán hàng đáp lại lời ông một cách lịch sự, "Đồ ông cần vẫn ở trong kho, xin ông chờ một chút, tôi sẽ lấy nó cho ông ngay bây giờ". Trước khi nhân viên bán hàng này quay trở lại, hai nhân viên khác đã xuất hiện và vui vẻ tiếp chuyện với vị khách.

Một khách hàng khác của Container Store sau khi mua sắm rất nhiều đồ tại cửa hàng đã cùng các

con của mình ra khu đỗ xe để về nhà. Bà đặt túi hàng xuống đất để đưa các con vào trong xe và vội vàng lái xe rời đi nhưng quên không mang theo đồ. Bà quay lại chỉ vài phút sau đó nhưng túi hàng đã "không cánh mà bay". Bà trở lại cửa hàng với hy vọng mong manh rằng ai đó có thể nhặt được và trả lại chúng cho bà. Nhưng tiếc thay, cửa hàng không nhận được thông tin về bất cứ trường hợp nhặt được đồ nào cả. James Castleberry, nhân viên bán hàng lúc đó, vẫn nhớ vị khách hàng nọ và đề nghị bà liệt kê lại những món đồ đã mua. Sau đó, anh bắt đầu gom những món đồ tương tự và trao cho người phụ nữ mà không tính bất cứ đồng phí nào đồng thời cũng không quên nói với bà, "Hy vọng ngày hôm nay sẽ may mắn hơn với bà!" Và thực sự, đó đã là một ngày may mắn với vị khách kia kể từ giây phút đó.

Amy Carovillano, phó giám đốc phụ trách kiểm kê và phân phối của Container Store, đang đợi lên chuyến bay tới Houston. Amy chợt chú ý đến một người phụ nữ đang nói chuyện gấp gáp với các nhân viên dịch vụ hành khách tại sân bay. Những cái lắc đầu cho thấy người phụ nữ kia có vẻ đã không nhận được phản hồi như mong muốn. Người phụ nữ nọ rõ ràng đã rất thất vọng khi rời quầy.

Cô bắt đầu nhìn quanh như thể đang tìm kiếm ai đó. Lúc đó, có khoảng hơn 100 người đang đứng trong khu vực chờ bay. Và rồi cô đã lách qua khoảng hơn 50 người để tiến đến gần Amy. Cô hỏi liệu có phải Amy chuẩn bị bay tới Houston không. Khi Amy trả lời đúng vậy, người phụ nữ đã nhờ Amy giúp mình một việc. Chồng cô đã bay tới Houston trong chuyến bay trước và đang bị kẹt tại quầy cho thuê xe. Anh quên ví ở nhà và không thể thuê xe nếu không mang bằng lái. Người phụ nữ đã đến sân bay với hy vọng ai đó trong phi hành đoàn sẽ giúp cô mang chiếc ví đến Houston cho chồng mình trong chuyến bay ngay sau đó. Nhưng không ai sẵn lòng giúp đỡ.

Amy vui vẻ nhận lời nhưng cũng không khỏi băn khoăn: “Tại sao chị lại chọn tôi?” Người phụ nữ trả lời đó là vì Amy đang mặc chiếc áo đồng phục của Container Store. Cô nghĩ ngay Amy là nhân viên ở đó. Người phụ nữ cũng cho biết thêm mình là khách hàng trung thành của Container Store và nhận thấy tất cả các nhân viên ở cửa hàng đều rất lịch thiệp cũng như luôn sẵn sàng giúp đỡ người khác. Amy đã gặp chồng của người phụ nữ này và trao cho anh chiếc ví khi cô đáp chuyến bay tới Houston.

Container Store là một trong những chuỗi cửa hàng bán lẻ thành công nhất nước Mỹ bởi đội ngũ nhân viên ở đây luôn vui vẻ giúp đỡ khách hàng giải quyết những vấn đề họ gặp phải – và nhất là họ luôn tự tin và tự nguyện làm việc này. Container Store cung cấp các sản phẩm lưu trữ và sắp xếp – các loại hộp, chai, bình, giá để đồ, các loại móc treo, giá sách, túi đựng quần áo, tủ ngăn kéo và hơn 120.000 sản phẩm đa dạng. Công ty là đơn vị bán lẻ lớn nhất cung cấp các mặt hàng đồ đựng có bản quyền của hệ thống dụng cụ lưu trữ elfa® và kệ để đồ Skandia tại Mỹ mặc dù trên thực tế, đây không phải là một chuỗi cửa hàng lớn khi chỉ có 19 cửa hàng tính đến cuối năm 1997. Từ khi thành lập vào năm 1978 chỉ với hai nhân viên, công ty đã đạt được tỷ lệ tăng trưởng doanh thu trung bình hàng năm là 25% mà không vướng bất cứ một khoản nợ nào. 2/3 tỷ lệ tăng trưởng doanh thu đến từ các cửa hàng hiện tại, 1/3 còn lại đến từ một hoặc hai cửa hàng mới mở hàng năm. Garrett Boone, Kip Tindell, Sharon Tindell và John Mullen, các cổ đông, đều tích cực tham gia điều hành công ty ngày nay và từ chối các đề nghị từ các nhà đầu tư bên ngoài, đề nghị mua lại hoặc phát hành cổ phiếu ra công chúng. Mở rộng quy mô không bao giờ là giấc mơ của họ, thay vào đó là khát khao tạo lập

một cửa hàng bán lẻ hoàn hảo mà ở đó đội ngũ nhân viên cùng nhau làm việc nghiêm túc, nhiệt tình và sáng tạo. Garrett Boone từng nói: “Chúng tôi là một công ty hiểu rõ rằng công việc của mình là giúp đỡ khách hàng. Chúng tôi luôn sẵn lòng kiểm chứng liên tục những gì chúng tôi đã và đang làm đồng thời cầu thị làm tốt hơn nữa.”

Container Store đã thu hút được đội ngũ nhân viên xuất sắc, những người chia sẻ các giá trị tập trung vào khách hàng cùng với ban lãnh đạo công ty. Với đội ngũ nhân viên hùng mạnh gồm hơn 1.500 người, phong cách điều hành lấy giá trị làm cốt lõi của Container Store là một thách thức khôn lường đối với những kẻ muốn bắt chước theo. Công ty tuân thủ nguyên tắc bán hàng độc đáo với những sản phẩm chất lượng nhất và kiên nhẫn đợi để tìm được đúng nhân viên, đúng địa điểm đặt cửa hàng và đúng nhà cung cấp. Elizabeth Barret, phó giám đốc hoạt động của công ty thừa nhận: “Người ta vẫn nhớ đến tôi vì tôi từng sẵn sàng để trống gian hàng trong vòng 6 tuần liền chỉ để tìm được đúng người tôi cần.”

Khát khao kiếm tìm sự hoàn hảo đó đã được đánh đổi bằng cả tiền bạc lẫn nguồn lực. Các nhân

viên muốn làm việc trong một công ty mà ở đó sự ưu tú của họ được tôn vinh, còn khách hàng say sưa mua sắm trong các cửa hàng. Một vị bộ trưởng đã chia sẻ rằng gia đình ông đã đưa ông tới Container Store vào dịp sinh nhật ông. Cả hội trường đã vỗ tay tán thưởng. Những giá trị mà công ty mang lại nhờ các hoạt động tuyệt vời của mình được phản ánh thông qua thông điệp từ một nhân viên bán thời gian sắp nghỉ việc, một học sinh lớp 9 và một khách hàng trung thành.

Kip thân mến,

Tôi là nhân viên bán thời gian làm việc tại chi nhánh cửa hàng ở Virginia. Tôi làm việc toàn thời gian cho CNN. Khi được tuyển dụng vào tháng Sáu năm ngoái, tôi có mong muốn học hỏi kinh nghiệm để mở công ty. Nhưng những gì tôi học được còn quan trọng hơn nhiều. Tôi biết được thế nào là dịch vụ khách hàng. Khóa đào tạo chuyên sâu cho những nhân viên bán thời gian như chúng tôi cũng thật khác biệt. Các nhân viên đào tạo thật tuyệt vời. Jane Dunnington là một trong những quản lý xuất sắc nhất mà tôi đã từng có cơ hội làm việc cùng trong suốt sự nghiệp. Cô ấy có khả năng truyền đạt

thông tin hấp dẫn và luôn công bằng. Chris Hix và Lori Stuardi đã nỗ lực hết mình để giúp tôi nắm bắt thông tin và luôn tràn đầy nhiệt huyết khi tham gia khóa đào tạo.

Tôi yêu thích và sẽ nhớ mãi bầu không khí đầy gắn kết của toàn bộ nhân viên tại cửa hàng. Những dự án truyền hình đang chiếm gần hết thời gian của tôi. Tôi không còn cách nào khác ngoài việc phải từ bỏ công việc bán thời gian này.

Tôi rời đi với một thái độ khắt khe và cầu thị hơn nữa trong ngành dịch vụ khách hàng của một công ty với nhiều bí quyết kinh doanh, một tổ chức với hàng triệu đô-la doanh thu mỗi tháng, cùng với cảm giác được coi trọng và đánh giá cao. Nếu truyền hình không phải là niềm đam mê của tôi, tôi rất mong có cơ hội trở thành nhân viên toàn thời gian tại đây.

Cảm ơn các ngài đã tạo nên một môi trường tích cực và tràn đầy nhiệt huyết cho chúng tôi, tôi hy vọng mình sẽ mang theo thái độ đó tới bất cứ nơi nào mà tôi đặt chân tới.

Thân gửi quý công ty Container Store,

Cuối tháng Tư vừa qua, cháu có ghé cửa hàng của công ty để mua một vài đồ dùng đóng gói. Cháu cần chúng để vận chuyển mô hình khoa học lớp 9 của cháu đến Tucson, Arizona để tham gia Hội chợ Khoa học và Kỹ thuật Quốc tế vào đầu tháng Năm. Cháu đã tìm kiếm rất nhiều nơi để mua những thứ đồ này và cuối cùng, cháu đã tìm thấy chúng tại Container Store nhờ cô Amy Robertson, một nhân viên của cửa hàng. Ngay khi cháu hỏi, cô ấy đã đưa cho cháu thứ cháu cần để bọc công trình khoa học quá khổ. Cô ấy không chỉ giúp cháu có được loại gói bọc phù hợCảm ơn các ngài đã tạo nên một môi trường tích cực và tràn đầy nhiệt huyết cho chúng tôi, tôi hy vọng mình sẽ mang theo thái độ đó tới bất cứ nơi nào mà tôi đặt chân tới.

Thân gửi quý công ty Container Store,

Cuối tháng Tư vừa qua, cháu có ghé cửa hàng của công ty để mua một vài đồ dùng đóng gói. Cháu cần chúng để vận chuyển mô hình khoa học lớp 9 của cháu đến Tucson, Arizona để tham gia Hội chợ Khoa học và Kỹ thuật Quốc tế vào đầu tháng Năm.

Cháu đã tìm kiếm rất nhiều nơi để mua những thứ đồ này và cuối cùng, cháu đã tìm thấy chúng tại Container Store nhờ cô Amy Robertson, một nhân viên của cửa hàng. Ngay khi cháu hỏi, cô ấy đã đưa cho cháu thứ cháu cần để bọc công trình khoa học quá khổ. Cô ấy không chỉ giúp cháu có được loại gói bọc phù hợp mà còn dành thêm hai giờ để giúp cháu bọc lại sản phẩm ngay trong cửa hàng. Cô ấy mang ra cả băng keo, kéo, tuốc nơ vít và giúp cháu đóng gói, trong khi cháu có thể sẽ phải mất vài ngày mới hoàn thành được việc đó.

Mô hình khoa học của cháu đã được chuyển đến Tucson nguyên vẹn và đẹp đẽ. Tại hội chợ khoa học, cháu đã giành giải Ba thế giới về lĩnh vực vi sinh. Cháu muốn gửi lời cảm ơn chân thành tới cô Amy Robertson và tất cả các nhân viên của Container Store đã giúp đỡ cháu vào ngày thứ Năm, 25 tháng Tư đó. Lòng biết ơn của cháu thật khó diễn tả bằng lời.

Thân gửi quý công ty Container Store,

Tôi đang viết những dòng này để bày tỏ sự cảm kích của mình tới cô Chris Grey, một trong những nhân viên của quý công ty. Vào ngày 11 tháng Chín

năm 1996, tôi đã trò chuyện với cô ấy trong 40 phút và nhận được những lời hướng dẫn cũng như động viên từ cô ấy khi tôi chật vật lắp ghép mô hình hệ thống tàu điện ngầm. Ngày hôm sau, tôi đến cửa hàng để đích thân cảm ơn cô ấy bởi tôi thực sự đã ở trong tình trạng vô cùng tiến thoái lưỡng nan. Chính cô ấy đã giúp đỡ tôi rất nhiều. Tôi hy vọng lá thư này sẽ được lưu cùng hồ sơ cá nhân của cô ấy tại công ty.

NGHIÊN CỨU THÀNH CÔNG BỀN VỮNG

Container Store là một công ty khá phát triển và chuyên sâu trong lĩnh vực dịch vụ đồng thời vẫn đang tiếp tục cải thiện quy trình hoạt động, hiệu suất tài chính luôn vượt trội, lợi tức cho nhân viên dồi dào. Sự tăng trưởng không làm lu mờ tinh thần làm việc đầy nhiệt huyết của nhân viên, thành công không làm giảm đạo đức nghề nghiệp, những lời tán dương không làm chậm lại những nỗ lực vươn lên. Công ty này cùng với 13 công ty dịch vụ khác mà tôi nghiên cứu trong cuốn sách này là đại diện cho những thành công bền vững. Các công ty trong phạm vi nghiên cứu của tôi rất đa dạng, từ những công ty địa phương đến các công ty toàn cầu. Mặc dù hoạt

động trong những lĩnh vực kinh doanh khác nhau, nhưng họ đều tạo ra giá trị cho khách hàng thông qua việc cung cấp dịch vụ chú trọng đến hiệu suất sử dụng nguồn nhân lực. Tất cả các công ty này đều rất thành công dù được đánh giá theo tiêu chí nào. Tính đến năm 1999, tuổi đời trung bình của những công ty này là 31 năm.

Cuốn sách này ra đời nhằm xác định, mô tả và minh họa những yếu tố sâu xa quyết định thành công bền vững của các công ty trong ngành dịch vụ. Rõ ràng việc tạo dựng một công ty dịch vụ và vận hành nó thành công là một nhiệm vụ không hề đơn giản. Tuy nhiên, nhiệm vụ duy trì được thành công đó lâu dài và bền vững còn khó khăn hơn gấp bội. Dịch vụ gắn liền với kết quả hoạt động và những thách thức trong việc duy trì nhiệt huyết của những người tạo ra kết quả đó, các cam kết, kỹ năng và kiến thức qua thời gian – đặc biệt khi tổ chức ngày càng lớn mạnh và phức tạp hơn – đều khiến nhiều người nản lòng thoái chí. Khi mọi người càng khát khao tạo ra giá trị cho khách hàng, thì thách thức đó càng lớn hơn. Cuốn sách này chứa đựng những bài học rất rõ ràng về thành công bền vững mà 14 công ty dịch vụ hàng đầu cung cấp cho chúng ta. Xét về bề ngoài (gồm các

yếu tố như lĩnh vực kinh doanh, quy mô, và cấu trúc), các công ty này đều khác nhau, nhưng bên trong, họ giống nhau đến bất ngờ khi cùng sở hữu những động lực thúc đẩy thành công liên tiếp.

Những công ty được lựa chọn làm mẫu nghiên cứu cùng phải trải qua một số bài kiểm tra. Tiêu chí xem xét đầu tiên là lợi nhuận và danh tiếng đối với khách hàng qua thời gian. Tôi cũng lựa chọn những công ty thuộc các ngành nghề kinh doanh khác nhau và có quy mô khác nhau. Những công ty mang đến cho độc giả những tình huống nghiên cứu mới mẻ cũng là một tiêu chí rất quan trọng.

Việc lựa chọn những công ty dịch vụ lấy đội ngũ nhân sự làm trung tâm là hành động có mục đích của chúng tôi. Bởi những công ty dịch vụ chú trọng đến việc sử dụng nhân viên sẽ mang lại mô hình thành công bền vững nhất. Nếu một mô hình có thể phù hợp với những công ty phát triển phụ thuộc hoàn toàn vào hành động, sự sáng tạo và cam kết của nhân viên, thì trong một chừng mực nhất định, chúng ta có thể khẳng định nó sẽ phù hợp với mọi công ty khác. Sau cùng, tất cả công ty đều là công ty dịch vụ nếu chúng tạo ra giá trị cho khách hàng thông qua

kết quả hoạt động của mình.

Tôi đã đến thăm một trong những công ty được chọn làm mẫu, phỏng vấn các nhà quản lý cấp cao và cấp trung cũng như các nhân viên trực tiếp cung cấp dịch vụ. Tôi cũng thực hiện rất nhiều các cuộc phỏng vấn qua điện thoại – khoảng hơn 250 người từ 14 công ty. Ngoài ra, tôi cũng quan sát và trực tiếp trải nghiệm dịch vụ tại những công ty tiêu biểu này, thu thập tài liệu từ họ và tiến hành nghiên cứu về quản lý dịch vụ. Chuyên môn quản lý và marketing dịch vụ của tôi là nền tảng quan trọng cho bài nghiên cứu này, dự án tham vọng nhất mà tôi từng tiến hành.

Bạn đọc sẽ biết đến các công ty mẫu được nhắc đến trong cuốn sách này ở Bảng 1-1. Ngoài Container Store, còn có:

Công ty	Trụ sở	Dịch vụ cơ bản	Doanh thu (triệu đô-la)[a]	Quy mô hoạt động	Số nhân viên	Quyền sở hữu	Thâm niên[b]	Những năm có lợi nhuận dương
Enterprise Rent-A-Car	St.Louis, MO	Cho thuê xe hơi	3.680	Quốc gia	35.000	Tư nhân	40	40
Midwest Express Airlines	Oak Creek, WI	Hàng không	345	Quốc gia	2.300	Tư nhân	13	11
Miller SQA	Holland, MI	Sản xuất nội thất văn phòng	198	Quốc gia	720	Tư nhân	15	14
Special Expeditions	New York, NY	Du lịch thám hiểm	52	Quốc tế	167	Tư nhân	18	16
St. Paul Saints	St. Paul, MN	Bóng chày chuyên nghiệp	5	Địa phương	10	Tư nhân	5	5
Ukrop's Super Markets	Richmond, VA	Bán lẻ thực phẩm	(không có)	Địa phương	5.500	Tư nhân	60	60
USAA	San Antonio, TX	Dịch vụ bảo hiểm, tài chính	7.454	Quốc tế	18.500	Tư nhân	76	76

a- Tất cả dữ liệu được tính đến cuối năm 1997

b- Một số công ty mẫu đã thay đổi tên hoặc chủ sở hữu trong chặng đường lịch sử phát triển của mình. Cột Thâm niên là năm mà công ty gốc đi vào hoạt động

- **Bergstrom Hotels**, tập đoàn gồm ba khách

sạn cung cấp dịch vụ toàn bộ thuộc vùng Đông Bắc Winconsin: Khách sạn Paper a Valley, Pioneer Inn và Valley Inn. Những khách sạn này đã xây dựng được mối quan hệ tốt đẹp với đội ngũ nhân viên, khách hàng và cộng đồng của mình nhờ sự chu đáo đến từng chi tiết, sự nhạy bén và "cái tâm" tốt đẹp. Năm 1996, công ty đã được trao tặng giải thưởng Công ty Dịch vụ của năm thuộc vùng Wisconsin.

- **The Charles Schwab Corporation**, một công ty đầu tư và môi giới chứng khoán đã trở thành điểm đến tin cậy của các nhà đầu tư. Schwab luôn tràn đầy năng lượng để không ngừng đổi mới, đi đầu trong ứng dụng công nghệ, tăng trưởng và thu về lợi nhuận lớn.

- **Chick-fil-A,** một trong những chuỗi nhà hàng bán đồ ăn nhanh tốt nhất thế giới với cam kết chắc chắn về chất lượng thực phẩm, dịch vụ chăm sóc khách hàng, hoạt động cửa hàng và tinh thần làm việc của đội ngũ nhân viên. Các nhân viên của Chick-fil-A được thưởng thức bữa trưa miễn phí – trong nhà ăn dành cho nhân viên tại hội sở ở Atlanta.

- **Customer Research Inc.,** công ty nghiên

cứu và phát triển thị trường đã có những thành tựu vượt bậc và lọt vào nhóm 500 doanh nghiệp tiêu biểu thuộc Fortune 500 nhờ đội ngũ nhân viên cung cấp dịch vụ, những đổi mới thiết thực, năng lực và nỗ lực phát triển không ngừng. Customer Research đã giành được giải thưởng Chất lượng quốc gia Malcolm Baldrige năm 1996.

- **Dana Commercial Credit,** một công ty con thuộc quyền sở hữu gián tiếp của tập đoàn Dana chuyên cung cấp dịch vụ cho thuê tài chính, một công ty nhất quán, chất lượng và sáng tạo. Nổi tiếng vì biết đầu tư vào thành công của nhân viên, Dana Commercial Credit đã nhận được giải thưởng Chất lượng quốc gia Malcolm Baldrige năm 1996 đồng thời cũng được trao tặng giải thưởng Chất lượng hàng đầu Michigan năm 1995.

- **Dial-A-Mattress,** một công ty bán đệm qua điện thoại 24 giờ/ngày, 7 ngày/tuần và giao hàng ngay khi khách đặt hàng trong vòng hai giờ. Trong nhiều năm liền, bất cứ ai sống ở thành phố New York đều biết đến khẩu hiệu quảng cáo của công ty này: "Hãy gọi tới tổng đài 1-800-MATTRES để tiết kiệm tiền". Nhà sáng lập công ty, chủ tịch kiêm CEO,

Napoleon Barragan, có lẽ là người đam mê và đặt nhiều niềm tin nhất vào sức mạnh marketing của tổng đài miễn phí 1-800.

- **Enterprise Rent-A-Car,** công ty cho thuê xe hơi có tốc độ tăng trưởng nhanh nhất ở Mỹ đã thu hút được những nhân viên tài năng, có khả năng kinh doanh và trao quyền vận hành kinh doanh tại các cửa hàng chi nhánh cho họ. Trong những năm gần đây, Enterprise cũng là công ty hàng đầu tại Mỹ tuyển dụng các sinh viên mới tốt nghiệp đại học.

- **Midwest Express Airlines**, ra đời năm 1984 và là "con cưng" của tập đoàn Kimberly-Clark. Giờ đây, Midwest Express là một công ty đại chúng độc lập với niềm tự hào là "đơn vị cung cấp dịch vụ hàng không chất lượng nhất". Trong bản khảo sát năm 1997 của Zagat về 60 hãng hàng không lớn nhất thế giới xét trên các tiêu chí về mức độ thoải mái, chất lượng dịch vụ, giờ giấc và đồ ăn, Midwest Express giữ vị trí hàng đầu tại Mỹ và là hãng hàng không duy nhất của Mỹ thuộc nhóm 10 hãng hàng không có chất lượng toàn cầu.

- **Miller SQA,** một chi nhánh phát triển rất

thành công của Herman Miller, đã tự cải tổ hoạt động sản xuất và tiếp thị nội thất văn phòng bằng cách tập trung vào quy trình sản xuất thay vì sản phẩm cuối. Miller SQA hoạt động đúng như phương châm trong tên gọi của nó – SQA – "Đơn giản (Simple), Nhanh gọn (Quick) và Giá thành hợp lý (Affordable)".

- **Special Expeditions,** công ty du lịch vì môi trường sử dụng tàu nhỏ và xuồng cao su Zodiac để giúp hành khách thám hiểm những vùng đất có phong cảnh hùng vĩ, thiên nhiên hoang dã và những địa hạt với nền văn hóa sơ khai trên thế giới. Khách du lịch là những người tham gia tích cực trong cuộc chinh phạt do đội ngũ những người yêu thiên nhiên dẫn đường. Công ty lọt vào nhóm 10 hãng cung cấp dịch vụ du lịch biển trên thế giới vào năm 1996 trong khuôn khổ giải thưởng Hãng du lịch hấp dẫn do độc giải của tạp chí Condé *Nast Traveller* bình chọn.

- **St. Paul Saints,** đội bóng chày nghiệp dư tại Saint Paul Minnesota luôn cháy vé trong mọi trận đấu tại sân nhà và có một danh sách chờ của khoảng hơn 1.000 người muốn mua vé cho mùa bóng tới. Hoạt động với phương châm "Vui là chính", Saints đã

cung cấp giá trị mang tính giải trí cao cho các gia đình và nhận được nhiều tình cảm yêu mến của cộng đồng.

- **Ukrop's Super Markets,** một chuỗi siêu thị thuộc quyền sở hữu gia đình tại Richmond, Virginia, đã giành được 37,6% thị phần trên thị trường rau quả địa phương vào năm 1997 – một con số vô cùng đáng kinh ngạc. Chuỗi siêu thị này cũng là đơn vị đi đầu trong lĩnh vực cung cấp đồ ăn liền, một nhà tiên phong về chiến lược marketing dựa trên nền tảng các mối quan hệ, một doanh nghiệp năng động và hào phóng. Ukrop đã nỗ lực không ngừng để gây dựng niềm tin bền vững với khách hàng, đối tác và cộng đồng.

- **USAA** có trụ sở tại San Antonio, Texas, một công ty bảo hiểm và cung cấp các dịch vụ tài chính đa dạng, chủ yếu phục vụ các thành viên của quân đội Hoa Kỳ cùng gia đình họ thông qua tổng đài điện thoại miễn phí, thư điện tử và fax. Việc đầu tư mạnh tay vào công nghệ, hệ thống phản hồi khách hàng, đào tạo nhân viên và cải thiện chất lượng môi trường làm việc đã đóng góp mạnh mẽ cho sự thành công của công ty và giữ được 97% khách hàng gắn bó lâu

dài với công ty. USAA được vinh danh trong cuốn sách *100 Công ty hàng đầu không thể bỏ lỡ đối với người tìm việc tại Mỹ*.

14 công ty kể trên chính là "linh hồn" của cuốn sách các bạn đang cầm trên tay. Những bài học được rút ra từ những công ty này không chỉ hướng dẫn và truyền cảm hứng cho chúng ta mà còn khích lệ chúng ta hình dung và không ngừng đặt ra những câu hỏi về chính công việc kinh doanh của mình. Đây thực sự là những công ty dịch vụ tuyệt vời, là minh chứng cho triết lý không bao giờ lỗi thời rằng con đường dẫn đến thành công bền vững luôn đòi hỏi sự kết hợp tài tình của năng lực, tài lãnh đạo song hành cùng cái tâm của ban lãnh đạo doanh nghiệp.

BA THÁCH THỨC TRONG QUÁ TRÌNH DUY TRÌ THÀNH CÔNG CỦA NGÀNH DỊCH VỤ

Ba thách thức cụ thể trong quá trình duy trì thành công của các công ty dịch vụ tập trung vào những doanh nghiệp có khả năng tạo ra giá trị cho khách hàng chủ yếu thông qua dịch vụ họ cung cấp. Những công ty dịch vụ càng có nguồn nhân lực lớn, thì

những thách thức này sẽ càng trở nên khó khăn hơn bởi họ:

• Vừa hoạt động hiệu quả vừa tăng trưởng nhanh chóng

• Hoạt động hiệu quả dù có cạnh tranh về giá

• Giữ vững tinh thần cầu tiến và nỗ lực làm việc không ngừng nghỉ như ngày mới gia nhập thị trường và khi còn là một công ty nhỏ

Điều hành hiệu quả mâu thuẫn với tăng trưởng nhanh

Cân bằng giữa nhu cầu tăng trưởng với những đòi hỏi về quản lý vận hành là một trong những thách thức khó khăn nhất mà các nhà quản lý phải đối mặt. Vào đầu những năm 1990, CompUSA, công ty phát triển thị trường máy vi tính, là một công ty bán lẻ có tốc độ tăng trưởng nhanh nhất tại Mỹ. Tuy nhiên, đến năm 1994, sự tồn tại của công ty bị đe dọa do khả năng quản lý tài chính yếu kém, hoạt động buôn bán vô kỷ luật, cơ cấu tổ chức nội bộ rệu rã. Tốc độ tăng trưởng nhanh chóng vượt ra khỏi hệ

thống và quy mô hạ tầng nhỏ bé của công ty. Jim Halpin – người đã kịp "hãm" lại con tàu tăng trưởng vượt quá tốc độ cho phép của công ty lúc đó – đã lên để thay thế vị CEO đương nhiệm. Ban quản lý cấp cao cũng gần như bị "thay máu" hoàn toàn. Công ty tập trung tái cơ cấu hệ thống trao đổi buôn bán, cải tổ việc điều hành các cửa hàng và củng cố bảng cân đối kế toán. Chỉ sau đó CompUSA mới nghĩ đến việc tiếp tục mở rộng quy mô. CompUSA đã trở thành một công ty hùng mạnh dưới thời Halpin và bài học về tăng trưởng vượt ngoài tầm kiểm soát vẫn còn được nhắc đến trong phòng họp của ban giám đốc cho đến ngày nay.

Trong những giai đoạn phát triển "nóng", việc tuân thủ theo các tiêu chuẩn hoạt động ban đầu trở thành vấn đề đáng lo ngại. Các công ty tăng trưởng nhanh dường như "thoáng" hơn trong việc lựa chọn, định hướng và đào tạo đội ngũ các nhà quản lý cũng như nhân viên mới của họ. Duy trì hiệu quả mối tương tác nội bộ trong công ty, củng cố tầm nhìn, văn hóa công ty đồng thời cung cấp dịch vụ chất lượng cao một cách nhất quán là những yếu tố thiết yếu để đạt được thành công nhưng lại đang bị thách thức bởi tham vọng phát triển "thần tốc". Phương châm

không cho phép những áp lực của tốc độ tăng trưởng làm suy giảm hiệu quả chất lượng dịch vụ luôn đòi hỏi các công ty phải có đội ngũ lãnh đạo trình độ cao cùng với những nỗ lực, khả năng tuân thủ và cam kết hơn nữa của toàn thể nhân viên trong công ty.

Một chiến lược dù tuyệt vời đến đâu cũng cần phải được thực thi mới rõ hiệu quả. Nếu không, nó chỉ là một hình thức quảng cáo "đem mỡ treo miệng mèo" cho các đối thủ cạnh tranh bắt chước, làm tốt hơn nữa và thống lĩnh thị trường. Những công ty dịch vụ chỉ có thể tạo ra giá trị thông qua hoạt động thực tiễn. Trong đó, "Chất lượng sản phẩm" là hàm số của hiệu quả hoạt động và hiệu quả hoạt động lại là hàm số của năng lực và động lực của người thực hiện. Khi tăng trưởng làm suy yếu những giá trị có vai trò thúc đẩy năng lực và tạo động lực phấn đấu cho nhân viên, thì hiệu quả hoạt động sẽ bị ảnh hưởng.

ValuJet là một hãng hàng không tăng trưởng nhanh và thu về nhiều lợi nhuận nhưng đã ngập sâu trong rắc rối với thảm họa tai nạn máy bay xảy ra ngày 11 tháng 5 năm 1996 của chuyến bay 592 tại Florida Everglades và làm 110 người thiệt mạng. Thảm họa đã khiến lợi nhuận của công ty đã từng

“hốt bạc” này chạm đáy. Buông lỏng kiểm soát, thuê ngoài việc bảo dưỡng và đào tạo nhưng không giám sát chất lượng cùng với một nền văn hóa công ty suy đồi do thiếu quan tâm, chú trọng tới những mục tiêu phi tài chính là những nguyên nhân dẫn đến thất bại của ValuJet. Sáu ngày sau vụ tai nạn, cùng với nỗ lực nhằm duy trì hoạt động ổn định của hãng trong thời gian FAA (Federal Aviation Administration – Cục Hàng không Hoa Kỳ) tiến hành thẩm định, ValuJet đã cắt giảm từ 320 chuyến xuống còn khoảng một nửa. Hãng cũng buộc phải hoàn trả 4 triệu đô-la cho các khách hàng phải miễn cưỡng sử dụng dịch vụ bay không như mong muốn hoặc những người bị hủy chuyến bay. Ngày 17 tháng Sáu năm 1996, ValuJet trở thành hãng hàng không lớn nhất bị FAA đình chỉ hoạt động. Ba tháng sau, hãng được cấp phép hoạt động trở lại, tuy nhiên, lại không thể thu về lợi nhuận. Năm 1997, ValuJet đổi tên thành Air Tran Airlines sau một thương vụ mua bán, sáp nhập.

Các công ty dịch vụ thu lợi nhuận nhờ “bán lời hứa” của mình. Hành khách đi máy bay không có kiến thức cơ bản về kỹ thuật để đánh giá năng lực của phi hành đoàn cũng như khả năng hoạt động của phi cơ. Tất cả những gì họ có thể làm là đặt niềm tin vào

hãng hàng không họ đã lựa chọn. Cơ sở cho niềm tin đó là những trải nghiệm trước đó cùng với danh tiếng của công ty. Niềm tin của khách hàng là tài sản quý giá nhất đối với bất cứ công ty dịch vụ nào để tồn tại được trên thương trường khốc liệt. Nếu các công ty dịch vụ có thể duy trì được chất lượng dịch vụ vượt trội của mình thì đó sẽ là những bước đệm vững chắc giúp họ xây dựng sự tín nhiệm với khách hàng. Khả năng củng cố niềm tin với khách hàng không nằm ở nội dung lời hứa mà nằm ở cách thức thực hiện. Đánh mất niềm tin đó đồng nghĩa với việc đánh mất tất cả. Đó là những gì đã xảy ra với ValuJet. ValuJet đã từng thu về 20,7 triệu đô-la lợi nhuận vào năm 1994 – năm đầu tiên công ty đi vào hoạt động. Trong khi Southwest Airlines phải mất 8 năm để kiếm được khoản lợi nhuận tương đương. Tuy nhiên, Southwest Airlines lại trở thành hãng hàng không có "phong độ" ổn định nhất nước Mỹ và nổi tiếng vì giá trị, độ tin cậy, sự an toàn cũng như sự thoải mái và niềm vui mà họ mang lại cho khách hàng.

Điều hành hiệu quả mâu thuẫn với giá thành

Việc thiếu sự khác biệt rõ rệt ở vẻ bề ngoài giữa

các dịch vụ cạnh tranh là tác nhân dẫn đến việc nhiều nhà quản lý lạm dụng giá cả và biến nó trở thành một công cụ marketing. Trong khi rất nhiều khách hàng yêu thích một thương hiệu nào đó bởi sự vừa vặn và cảm giác thoải mái khi mặc chiếc quần mới hay phong cách rất riêng của một chiếc xe hơi (bỏ qua yếu tố giá cả), thì lại có rất nhiều nhà quản lý "coi nặng" yếu tố vật chất. Mặc dù rất nhiều nhà quản lý muốn dịch vụ mình cung cấp khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh nhờ chất lượng tốt thay vì giá thành thấp, thì cũng không ít người vẫn lựa chọn cách thức giảm giá thành do cách thức thực hiện nhanh chóng và khả năng dễ tiếp cận thị trường mục tiêu.

Một trong những sai lầm lớn nhất mà các nhà quản lý thường hay mắc phải là cho rằng khách hàng coi giá trị và giá cả như nhau. Nhưng họ đã nhầm. Giá cả là một phần của giá trị và không tương đương với giá trị. Đối với khách hàng, giá trị là những lợi ích họ nhận được thông qua việc sử dụng sản phẩm, dịch vụ. Chúng bao gồm cả phần vật chất (giá thành) và phần phi vật chất (như nhân viên cung cấp dịch vụ thiếu hiểu biết, nơi cung cấp dịch vụ ở xa hay giờ giấc hoạt động không thuận tiện, đường dây điện thoại luôn trong trạng thái bận, v.v...).

Giá cả chỉ đơn thuần là tiền, trong khi giá trị bao gồm toàn bộ trải nghiệm có ý nghĩa. Những công ty hy sinh các trải nghiệm có ý nghĩa đó của khách hàng để đổi lấy chi phí thấp hơn sẽ thiên về phương thức giảm giá thành và theo đó sẽ làm giảm thay vì gia tăng giá trị cho khách hàng. Để chuẩn bị cho cuộc chạy đua về giá, các công ty viễn thông địa phương đã tiến hành giảm biên chế hàng nghìn nhân viên giữa những năm 1990. Việc sa thải này xuất phát từ nhu cầu ngày càng tăng của khách hàng muốn mở thêm đường dây điện thoại và fax. Nhu cầu gia tăng trong khi năng lực giảm khiến dịch vụ cung cấp không được đảm bảo, khách hàng phàn nàn nhiều hơn và chính quyền vào cuộc. Ví dụ, năm 1996, Ủy ban Dịch vụ công thành phố New York đã yêu cầu NYNEX hoàn trả 50 triệu đô-la cho 5 triệu khách hàng do dịch vụ sửa chữa lắp đặt chậm trễ; Ủy ban Dịch vụ công Wisconsin đã ghi nhận một vụ kiện dân sự chống lại Ameritech vì cung cấp dịch vụ chậm chạp và thiếu tin cậy, ngoài ra, chính quyền Idaho cũng đã xử phạt hành chính đối với US Wes vì chậm trễ trong quá trình sửa chữa mạng điện thoại gặp sự cố và đang bị ngưng hoạt động. Bằng việc đánh đồng giá trị và giá cả, những nhà lãnh đạo của các công ty này đã chọn sai đường đi.

Để đối phó với mức độ cạnh tranh ngày càng gay gắt, các công ty cần phải tăng cường chất lượng dịch vụ thay vì làm suy yếu nó. Khi cuộc cạnh tranh về giá trên thị trường bùng nổ thì chất lượng dịch vụ càng trở nên quan trọng để duy trì thành công bền vững. Bởi nếu không có ưu thế về chất lượng, nếu không thể mang lại những trải nghiệm tốt hơn cho khách hàng, các công ty sẽ khó lòng trụ vững trên thị trường khi các đối thủ cạnh tranh không ngừng cắt giảm giá thành.

Tinh thần cầu thị phát triển mâu thuẫn với sự lớn mạnh của doanh nghiệp

Duy trì nền văn hóa doanh nghiệp biết tôn vinh sự sáng tạo, tìm tòi và tiến bộ không ngừng sẽ gặp phải thách thức khi công ty phát triển và trưởng thành. Một doanh nghiệp mới còn non trẻ và có quy mô nhỏ thường sẽ có nhiều cơ hội sáng tạo và đổi mới hơn so với một doanh nghiệp đã trưởng thành và có quy mô tầm cỡ, bởi lẽ các doanh nghiệp nhỏ vẫn đang nuôi dưỡng giấc mơ trở thành một doanh nghiệp lớn và không khỏi thấp thỏm lo sợ mình sẽ thất bại.

Những nhân viên cung cấp dịch vụ tâm huyết

thường đầu tư công sức của mình và sẵn sàng chấp nhận rủi ro trong quá trình tìm kiếm sự đổi mới. Họ nỗ lực tìm tòi những cách thức tốt hơn để cung cấp dịch vụ đồng thời lên tiếng khi phát hiện ra công ty đang “lầm đường lạc lối”. Tuy nhiên, tâm huyết ấy lại dần bị hủy hoại khi công ty ngày một phát triển, bổ sung nguồn nhân lực, mở rộng thêm chi nhánh, củng cố thêm hệ thống và chuẩn hóa các chính sách hoạt động. Các quy tắc được hình thành và áp dụng đồng thời “soán chỗ” của môi trường làm việc thoải mái, nơi các nhân viên tương tác cá nhân và giao lưu thân mật trong toàn công ty. Sự vị kỷ thay thế tinh thần đồng đội. Việc trao đổi thông tin bằng văn bản thay vì gặp mặt trực tiếp. Hoạt động giám sát của các cấp thay thế cho những chuyến viếng thăm bất ngờ của lãnh đạo. Sức mạnh của ước mơ, của tinh thần làm việc có thể phai nhòa khi công ty ngày một thành công với quy mô lớn hơn, phức tạp hơn, phủ rộng hơn và quan liêu hơn.

Hầu hết mọi vị trí công việc trong một công ty dịch vụ đều đòi hỏi những nỗ lực tự nguyện của nhân viên, hay độ chênh lệch giữa nhiệt huyết và khả năng đóng góp tối đa của một cá nhân trong quyền hạn của bản thân với mức độ tối thiểu có thể chấp nhận được.

Độ chênh lệch này dao động tùy thuộc vào từng cá nhân. Trao quyền cho nhân viên cũng phải là hoạt động mang tính tự nguyện từ phía công ty; nhân viên cung cấp dịch vụ có quyền quyết định thử một điều mới mẻ, mạo hiểm giúp đỡ khách hàng có yêu cầu bất thường và khó giải quyết, hay có thể tự đặt mình vào vị trí lãnh đạo để giải quyết vấn đề của công ty hay không. Một trong những khác biệt giữa các công ty dịch vụ nổi bật và những công ty trung bình đó là tại những công ty nổi bật, các nhân viên tự nguyện đóng góp cho công việc với mức độ cao hơn. Thẩm quyền cá nhân – sự sáng tạo và nỗ lực của các nhân viên bị mai một khi doanh nghiệp đó lớn mạnh dần, mở rộng quy mô, trở nên phức tạp và có sự thay đổi trong bộ máy lãnh đạo; trong khi đó, thành công bền vững lại luôn đòi hỏi sự đổi mới và tiến bộ không ngừng.

Holiday Inn là một công ty cách tân và đầy nhiệt huyết thuở mới thành lập. Nhà sáng lập Kemmons Wilson có tầm nhìn về một hệ thống khách sạn sạch sẽ, thoải mái và tiết kiệm nhằm phục vụ cho các gia đình sử dụng ô tô đi du lịch. Vào những năm 1960, Holiday Inn là công ty hàng đầu trên thị trường dịch vụ nhà hàng, khách sạn của Mỹ. Đến những năm 1980, danh tiếng và sự hưng thịnh

của chuỗi khách sạn này bắt đầu đi xuống. Thị trường thay đổi – những khái niệm về dịch vụ khách sạn mang tính phân hóa nhiều hơn, tỷ lệ chiết khấu giá cao hơn, khách hàng mục tiêu hàng đầu của họ không còn là các hộ gia đình mà là giới doanh nhân – và Holiday dần đánh mất thế thượng phong. Cũng từ đây, công ty đã có sự đổi mới mang tính chiến lược xoay quanh những khái niệm mới như phát triển phòng dịch vụ hạng sang, Embassy Suite và tham gia vào lĩnh vực kinh doanh sòng bạc thay vì tập trung vào dịch vụ cốt lõi.

Holiday Inn được xây dựng theo mô hình nhất quán và khác biệt với hệ thống các khách sạn còn lại của tập đoàn. Rất nhiều tòa nhà của Holiday Inn xuống cấp và hư hỏng nhanh chóng. Những hình ảnh không mấy đẹp đẽ này của Holiday Inn ảnh hưởng tiêu cực đến khách hàng và lan rộng đến mức ban quản trị buộc phải loại bỏ thương hiệu Holiday ra khỏi chuỗi bất động sản cao cấp Crowne Plaza. Đến năm 1997, tuy chậm trễ nhưng Holiday Inn đã tiến hành xây dựng và đổi mới các tòa nhà xuống cấp của công ty với một quảng cáo ấn tượng trên truyền hình miêu tả sinh động hình ảnh các nhân viên dọn phòng cầm cưa xích phá hủy phòng ngủ và sau đó tân trang

lại hoàn toàn mới. Thông qua đó, Holiday Inn muốn truyền tải thông điệp rằng công ty đang sở hữu nhiều khách sạn đã xuống cấp và không ngừng tìm kiếm cơ hội gây dựng lại niềm tin nơi khách hàng về một thương hiệu nổi tiếng đang bị "một con sâu làm rầu nồi canh". Và tình trạng này rất phổ biến bởi công ty ngày càng phát triển và mở rộng thì tầm nhìn của người sáng lập và nhuệ khí của doanh nghiệp ngày một phai nhòa.

Cả ba mâu thuẫn trên đều tiềm ẩn rất nhiều hiểm họa có thể đồng thời làm suy yếu công ty. Nếu chiến lược không tốt thì hiệu quả hoạt động sẽ kém và ngược lại. Hai yếu tố này cũng là hai biến số trong phương trình thể hiện chất lượng điều hành doanh nghiệp. Một chiến lược yếu kém kìm hãm và hạn chế cam kết của các nhà cung cấp dịch vụ muốn thực thi chiến lược đó. Thật khó cho các nhân viên phải tỏ ra hào hứng với những chiến lược mà có khả năng khiến khách hàng không hứng thú. Ngược lại, quá trình cung cấp dịch vụ thiếu hiệu quả lại làm giảm giá trị của chiến lược dù nó hấp dẫn đến mấy. Khách hàng không thể tận hưởng lợi ích trọn vẹn mà những chiến lược này mang lại nếu người cung cấp dịch vụ làm việc không tốt. Cuối cùng, lợi thế của chiến lược lại

không thể mang lại kết quả như mong đợi.

DUY TRÌ THÀNH CÔNG TRONG NGÀNH DỊCH VỤ

Qua thời gian, việc duy trì được cam kết cống hiến, tinh thần cầu thị và năng lực làm việc của đội ngũ nhân viên trong các công ty dịch vụ là một nhiệm vụ ngày càng nặng nề nhất là tại các công ty có thay đổi về cơ cấu tổ chức. Chất lượng của những sản phẩm được tạo ra từ máy móc không phụ thuộc vào hoạt động, sự sáng tạo và cam kết của một vài cá nhân riêng lẻ mà thay vào đó là hàng trăm hay hàng nghìn người so với các sản phẩm thủ công. Các dịch vụ được cung cấp trực tiếp cho khách hàng như ngành bán lẻ, lĩnh vực giáo dục, y tế, giao thông vận tải, v.v... không thể thiếu nhân viên dịch vụ. Khách hàng có thể sẽ không bao giờ quay trở lại một cửa hàng nếu nhân viên phục vụ ở đó thiếu nhiệt tình hay thô lỗ. Hoặc bệnh nhân sẽ tìm đến một phòng khám khác khi gặp một cô y tá cáu kỉnh.

Năm 1983, Royal Dutch Shell đã thực hiện nghiên cứu về thâm niên của các doanh nghiệp trên thị trường. Nghiên cứu nhằm xác định rõ những yếu

tố dẫn đến thành công của các doanh nghiệp có thâm niên hơn Shell, một công ty tồn tại được gần 100 năm tính đến thời điểm đó. Nghiên cứu tập trung vào 27 công ty tại Bắc Mỹ, châu Âu, và Nhật Bản với thâm niên từ 100 đến 700 năm. Kết quả của nghiên cứu được trình bày trong cuốn sách xuất bản năm 1997, *The Living company* (tạm dịch: Công ty hoạt động). Tác giả của cuốn sách, Arie de Geus, đã đưa ra một quan điểm mạnh mẽ khi lập luận rằng hầu hết các công ty đều không đạt được hiệu suất như mong đợi và chưa thực sự khai thác triệt để tiềm năng của mình. Trong một bài báo trình bày về những phát hiện này, de Geus đã viết:

Tỷ lệ các doanh nghiệp phá sản có vẻ cao bất thường. Và hiếm có tổ chức nào như các nhà thờ, quân đội hay trường đại học lại đạt đến kỷ lục đó. Tại sao lại có quá nhiều công ty chết yểu đến vậy? Rất nhiều bằng chứng cho thấy những công ty này sụp đổ vì các hoạt động, chính sách của họ quá phụ thuộc vào lối tư duy sáo mòn và lý thuyết kinh tế học. Hay nói cách khác, các công ty này thất bại vì người quản lý đã quá tập trung vào sản xuất hàng hóa và dịch vụ mà quên mất yếu tố con người. Họ chú trọng đến những vấn đề về đất đai, *lao động* và vốn mà xem

nhẹ một thực tế là lao động ở đây chính là nguồn nhân lực.

Các công ty không thể bị phá sản nhanh chóng đến vậy. Tôi đã được truyền cảm hứng nghiên cứu và viết nên cuốn sách này để học hỏi, đúc kết và chia sẻ những bài học về khả năng duy trì thành công của các công ty dịch vụ lớn. Bất chấp những khó khăn mà thời gian, tốc độ tăng trưởng và thành công mang lại, một số công ty dịch vụ vẫn phát triển rất thịnh vượng. Charles Schwab, Enterprise Rent-A-Car và Chick-fil-A đã làm được việc này bằng cách nào? Có thể thấy những công ty này sở hữu nhiều điểm chung cũng như nét riêng nhất định tạo nên nét đặc thù của mỗi doanh nghiệp. Tôi đã cố gắng xác định và tìm hiểu những điểm tựa thành công của các công ty dịch vụ, những công ty đã biết đưa các đặc thù vào kinh doanh một cách khéo léo. Kết quả có được từ nghiên cứu chuyên sâu về các công ty dịch vụ nổi tiếng này cũng là khám phá thú vị nhất trong sự nghiệp nghiên cứu của tôi tính đến thời điểm hiện tại: *Những yếu tố quyết định thành công bền vững trong các công ty dịch vụ sử dụng nhiều nhân lực đều giống nhau dù ở bất cứ ngành nghề kinh doanh nào*. Thành công bền vững của 14 công ty nổi tiếng, từ kinh doanh siêu thị

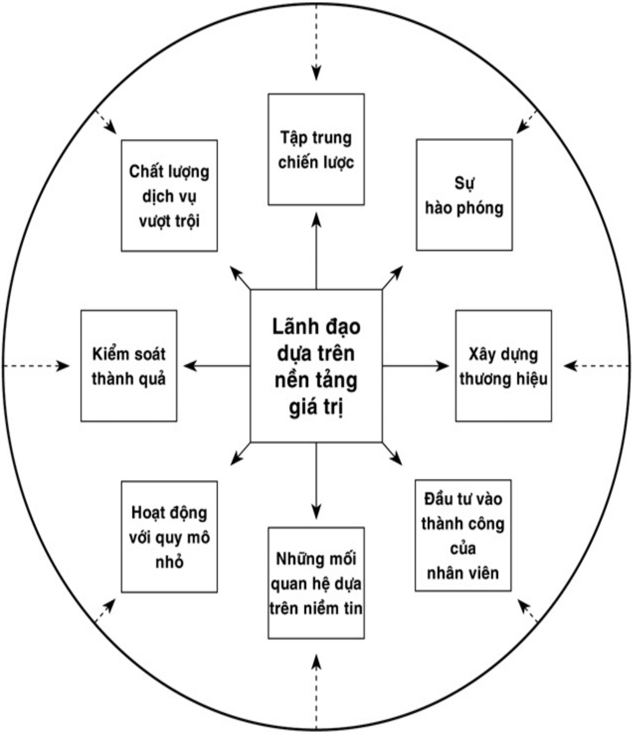
tới dịch vụ hàng không, từ sản xuất nội thất đến các đội bóng chày, đều khá tương đồng.

Tôi không cần phải đưa ra quá nhiều hình mẫu về những mô hình thành công của các công ty dịch vụ khác nhau; nếu một công ty mang lại giá trị cho khách hàng thông qua hiệu suất của việc sử dụng lao động cung cấp dịch vụ trực tiếp tới khách hàng, thì Biểu 1-1 đã đủ chuyển tải thông điệp của tôi. Biểu 1-1 minh họa chính xác và toàn diện về từng công ty mà tôi nghiên cứu – một công ty cung cấp dịch vụ toàn cầu đã đạt được thành công bền vững.

Mỗi chương sẽ trình bày một phần trong mô hình thành công bền vững. Biểu 1-1 là bức tranh tổng thể của cuốn sách. Do không có lối tắt nào để triển khai mô hình thành công bền vững nên cũng không có lỗi tắt nào để hiểu được nó. Độc giả nên đọc tuần tự từng chương bởi nội dung chương sau liên quan mật thiết đến chương trước. Trong quá trình nghiên cứu, tôi đã phát hiện ra 9 yếu tố thúc đẩy ảnh hưởng trực tiếp đến mức độ thành công bền vững. Yếu tố thúc đẩy trọng tâm là lãnh đạo công ty dựa trên nền tảng giá trị. Đây là yếu tố khởi nguồn của 8 yếu tố còn lại. Mũi tên in đậm trong hình mô tả những mối quan

hệ cơ bản, mũi tên nét đứt vẽ từ vòng tròn ngoài vào chỉ mối quan hệ qua lại giữa các yếu tố dẫn đến thành công, mỗi yếu tố thành công trong mô hình lại bổ sung cho các yếu tố khác.

Biểu 1-1. Những yếu tố quyết định thành công bền vững của các công ty dịch vụ



Cuốn sách chứa đựng các thông tin về tầm quan trọng vượt trội của các yếu tố giá trị con người trong việc xây dựng một công ty dịch vụ phát triển bền vững. Những công ty dịch vụ lớn xây dựng văn hóa cộng đồng hết sức nhân văn (tổ chức và các đối tác) nhằm phục vụ khách hàng và các cộng đồng bên ngoài. Mọi người bao gồm khách hàng, nhân viên, nhà cung cấp, nhà đầu tư, các thành phố, các quốc gia đều được hưởng lợi nhờ sự tồn tại của các tổ chức lớn này. Những giá trị mang tính tổ chức mạnh mẽ sẽ khuyến khích nhân viên nỗ lực làm việc để khám phá hết nội lực cũng như tiềm năng của bản thân với tư cách cá nhân và thành viên của một cộng đồng đóng góp vào quá trình tạo ra những giá trị thúc đẩy sự phát triển nội bộ hoặc bên ngoài công ty. Công ty tiếp tục duy trì hoạt động và phát triển hơn là một thành công bởi nó luôn căng tràn nhựa sống.

Drew Nieporent, ông chủ của một nhà hàng, chưa từng gặp thất bại kể từ khi khởi nghiệp kinh doanh nhà hàng lần đầu tiên năm 1985. Đến năm 1997, ông đã và đang vận hành 7 nhà hàng – 5 nhà hàng ở New York, 1 ở San Francisco và 1 ở London. Ông giành được gần như tất cả các giải thưởng lớn

trong lĩnh vực kinh doanh nhà hàng. Xét trên mọi tiêu chí, Drew đã đạt được thành công trong một ngành kinh doanh đầy khó khăn và biến động. Nieporent đã hiểu được vai trò trọng tâm của nghệ thuật lãnh đạo dựa trên nền tảng giá trị trong quá trình phát triển doanh nghiệp bền vững. Ông cho biết: "Kinh doanh nhà hàng cũng giống như chăm sóc những đứa trẻ. Chúng cần sự quan tâm đặc biệt. Và chính anh, với tư cách một người cha, là người mang đến cho chúng các giá trị cũng như kỷ luật với hy vọng chúng sẽ lớn lên khỏe mạnh."

Cuốn sách này chứa đựng những bài học từ các công ty dịch vụ đã lớn mạnh theo phương châm như thế. Chúng mang lại cho chúng ta vô vàn những điều bổ ích lý thú và rất đáng học hỏi.

2. Giá trị duy trì thành công bền vững

Mike Rabbitt, một phi công của hãng Midwest Express, đã có kinh nghiệm bay cho một vài hãng hàng không khác trước khi gia nhập Midwest. Anh đã kể cho tôi nghe câu chuyện về phản ứng của các con anh, những đứa trẻ đang trong độ tuổi vị thành niên, khi bố chúng quyết định trở thành cơ trưởng của Midwest Express.

Các con tôi đã sử dụng dịch vụ của nhiều hãng hàng không khác nhau. Bọn trẻ lúc nào cũng hiếu kỳ. Con trai tôi ra dáng một anh chàng ưa tìm hiểu và không ngừng hỏi, “Midwest Express là hãng nào hả bố?” Tôi đã để chúng được trải nghiệm một chuyến bay của Midwest Express và thằng bé sau đó đã thốt lên rằng, “Thật tuyệt bố ạ”. Chúng vô cùng thích thú và điều đó khiến tôi hài lòng. Midwest Express đã giành được thiện cảm của bọn trẻ ngay trong chuyến bay đầu tiên, việc mà tôi luôn nỗ lực cả đời để tạo ra.

Midwest Express đã dần giành được trái tim của nhiều hành khách kỹ tính. Nữ tiếp viên hàng không, Beverly Donaldson, nhớ lại câu chuyện về một sự cố trong cơn bão hồi mùa đông khi một chuyến bay từ Netwark không thể hạ cánh ở Milwaukee. Một hành khách đã lớn tiếng tuyên bố đây không phải vấn đề do thời tiết. "Những hành khách khác đã nghe lời phàn nàn của vị hành khách nọ, và không ngần ngại lên tiếng bảo vệ Midwest Express. Họ đã không để vị khách đó làm khó tôi. Những hành khách trung thành đã 'giải cứu' tôi".

Midwest Express đã chiếm trọn được niềm tin, sự tín nhiệm và lòng trung thành của hành khách bằng năng lực và sự quan tâm của mình. Khi một hành khách muốn chắc chắn chú cún cưng của mình vẫn được tham gia chuyến bay, nhân viên Michael Desmond phụ trách khu vực bốc dỡ đã tìm đến chiếc cũi có chú chó của vị khách nọ trong khu vực hành lý và nâng chiếc cũi đó lên để vị khách có thể thấy chú cún qua cửa sổ. Một hành khách khác bị trễ chuyến bay và đang đợi chuyến kế tiếp cần thay tã cho đứa con nhỏ đã được một nhân viên của Midwest Express chạy lại chiếc xe tải chở hành lý để lấy tã hộ cô. Denise Dembosky, đại diện dịch vụ khách hàng

của Midwest Express đã dành hơn 3 tiếng để tận tình chăm sóc một hành khách nhỏ tuổi không có người lớn đi kèm trên một chuyến bay. Cô coi việc chăm sóc đứa trẻ là bổn phận của mình. “Tôi nhận được một cuộc gọi từ cha cô bé với lời cảm ơn vì đã trở thành ‘người bạn tuyệt vời nhất’ của con gái ông trong suốt hành trình bay.” Midwest Express từng làm thất lạc một chiếc va li của hành khách trong khi anh ta có một cuộc họp vô cùng quan trọng vào ngày hôm sau. Một nhân viên chăm sóc khách hàng đã trở về nhà để lấy bộ comple của mình và mang đến khách sạn cho vị hành khách nọ. Bộ trang phục được gửi đến phòng của vị khách với lời nhắn: “Tôi thấy chúng ta có cùng cỡ người. Tôi đoán giờ này tất cả các cửa hàng chắc đều đã đóng cửa, anh hãy dùng tạm bộ trang phục của tôi vậy!”

Tại sao các nhân viên này lại muốn giúp đỡ khách hàng của mình một cách thân tình đến vậy? Midwest Express và 13 công ty dịch vụ điển hình được đề cập trong cuốn sách này sử dụng sức mạnh của phương châm lãnh đạo dựa trên giá trị để duy trì thành công. Ban lãnh đạo công ty hiểu rõ đội ngũ nhân viên phải liên tục đưa ra hàng loạt các quyết định mỗi ngày, những quyết định có thể ảnh hưởng

trực tiếp hoặc gián tiếp tới khách hàng của họ, những quyết định có khả năng củng cố nhưng cũng có thể làm suy yếu danh tiếng của công ty. Làm thế nào để hướng dẫn đội ngũ nhân viên đưa ra quyết định dứt khoát trong khoảng thời gian chỉ được tính bằng giây khi đối diện trực tiếp hoặc gián tiếp với khách hàng qua điện thoại? Đây là một câu hỏi quan trọng đối với mọi công ty cung cấp dịch vụ. Tất nhiên, Midwest Express cũng có những quy tắc riêng, nhưng không phải quy tắc về việc cho một hành khách khác mượn bộ đồ của mình. Midwest Express đã mang lại ấn tượng khác biệt so với các đối thủ và biến nó thành một công ty đặc biệt thu hút được những nhân viên xuất sắc, cam kết làm việc lâu dài, duy trì sự hòa hợp và không ngừng đổi mới nhờ một tập giá trị có tầm ảnh hưởng và minh bạch bao gồm chất lượng dịch vụ hoàn hảo, thái độ tôn trọng lẫn nhau và tôn trọng hành khách đi kèm với sự chân thành và chính trực.

Những giá trị cốt lõi này được Timothy Hoeksema, chủ tịch kiêm giám đốc điều hành của Midwest Express khởi xướng. Hoeksema cũng vận dụng phương châm lãnh đạo dựa trên giá trị vào công việc của mình tại hãng hàng không này – lan tỏa những giá trị đó thông qua lời nói và hành động,

truyền bá chúng trong toàn công ty, củng cố chúng trong mỗi bước ngoặt quan trọng trên hành trình phát triển. Giá trị của các nhà lãnh đạo cấp cao cũng giúp xây dựng một đội ngũ nhân viên có chung giá trị từ các phi công, tiếp viên, đại diện dịch vụ khách hàng, quản lý kho bãi, nhân viên đặt vé cho đến nhân viên vận chuyển hành lý.

Mặc dù xuất thân, hoàn cảnh và mức độ trải nghiệm hoàn toàn khác biệt, nhưng các nhân viên của Midwest Express đều sở hữu các giá trị chung. Họ bị hấp dẫn bởi công ty mình đang làm việc và chính bản thân họ cũng có sức hấp dẫn với công ty nhờ sự tương xứng về giá trị. Một khi họ bắt tay vào việc, những giá trị đó sẽ không ngừng được củng cố. Hệ thống giá trị chính là vũ khí bí mật của Midwest Express.

GIÁ TRỊ: KHO BÁU CỦA CÔNG TY

Kho báu của một công ty bao gồm những gì? Thực tế, giá trị đối với một công ty chẳng khác nào dòng tiền đối với các ngân hàng. Giá trị phản ánh những gì nhà lãnh đạo và toàn thể công ty coi trọng. Chúng có thể là lý tưởng, nguyên lý, triết lý trọng

tâm của doanh nghiệp. Chúng được bảo vệ và duy trì. Chúng phản ánh linh hồn và giá trị cốt lõi của doanh nghiệp.

Không hữu hình như 100 đô-la hay những thỏi vàng, giá trị là vô hình. Tuy nhiên, những thứ vô hình ấy lại là các yếu tố xây dựng nên sự tồn tại và phát triển trường tồn của công ty. Sức mạnh và tinh thần của chúng lan tỏa và bao trùm toàn công ty ở mọi cấp độ và hiện diện trong mọi quyết định cũng như hành vi của công ty. Những giá trị "vàng" của Midwest Express là hình ảnh một nhân viên cho hành khách thấy chú chó cưng của bà ta an toàn dưới chân cầu bốc dỡ, một nhân viên khác sẵn lòng cho một hành khách xa lạ mượn trang phục trong lúc cấp bách hay một nhân viên trông chừng một hành khách nhí trên chuyến bay của mình.

Khi những giá trị của ban quản trị cấp cao và nhân viên càng tương đồng thì giá trị của công ty càng có tầm ảnh hưởng đến quá trình soi đường, chỉ lối và thúc đẩy sự phát triển. Kouzes và Posner đã lập luận chặt chẽ như sau:

Những giá trị cá nhân, tập thể và tổ chức khi hòa

quyện và đồng điệu với nhau sẽ tạo ra nguồn năng lượng vô biên. Thái độ cam kết, sự nhiệt thành và động lực đều được tăng cường và củng cố: Mọi người đều có lý do để quan tâm tới công việc của mình. Những giá trị chung chính là nội lực khích lệ các cá nhân hành động độc lập đồng thời cũng có thể tương trợ lẫn nhau khi cần.

Những công ty trong cuốn sách này hết sức năng động, độc đáo và luôn tràn đầy năng lượng trong các hoạt động kinh doanh. Nhất là họ luôn đảm bảo tính nhất quán cũng như khả năng duy trì sự tập trung cao độ trong mọi hoạt động. Những giá trị rõ ràng của tổ chức đã thẩm thấu vào hệ thống giá trị của từng nhân viên nhằm đảm bảo tính ổn định và thành công bền vững của các công ty tiêu biểu này. Như nhà sáng lập kiêm chủ tịch của hãng hàng không Southwest Airlines từng viết:

Tôi đã chứng kiến nhiều chiến lược hấp dẫn của các doanh nghiệp có chiều hướng suy yếu khi công ty trưởng thành và lớn mạnh hơn. Rõ ràng việc anh quản lý một công ty trị giá 25 tỉ đô-la hoàn toàn khác so với việc điều hành một công ty có giá trị 25 triệu đô-la. Anh có thể thay đổi chiến lược hành động

nhưng không thể thay đổi những nguyên lý đằng sau những chiến lược đó.

Đằng sau những chiến lược và các hoạt động thường ngày là giá trị cốt lõi và linh hồn của công ty. Các chiến lược và chiến thuật có thay đổi thì hệ thống giá trị – linh hồn của công ty – vẫn phải bất biến. Và từ những giá trị này, chúng ta đúc kết được những yếu tố quyết định thành công như được trình bày trong Hình 2-1. Những chiến lược dẫn đến thành công, những quyết định mang tính xoay chuyển tình thế trong thời kỳ khủng hoảng, những khoản đầu tư kếch xù, những cam kết phát triển tiềm năng con người và lan tỏa sức sống cho cộng đồng – tất cả đều bắt nguồn từ những giá trị cốt lõi rõ ràng và mang tính khích lệ cao. Khả năng lãnh đạo dựa trên giá trị giúp công ty đạt được tính toàn vẹn trong sự đa dạng (theo như ngôn ngữ của John Gardner). Trong bài phát biểu tại lễ tốt nghiệp của Đại học Stanford, Gardner cho hay: “Mục tiêu của các bạn không phải là cố gắng đạt đến sự toàn vẹn được đánh đổi bằng sự đa dạng cần thiết, thay vào đó hãy nuôi dưỡng cả hai.”

NHỮNG GIÁ TRỊ CỐT LÕI CHUNG

Những công ty điển hình trong cuốn sách này nắm giữ 7 giá trị cốt lõi bao gồm: sự ưu tú, sự đổi mới, thái độ vui vẻ, đoàn kết, tôn trọng, sự chính trực và lợi ích xã hội. Chúng có mối quan hệ qua lại và nhất quán để định nghĩa một nền văn hóa có thể hô biến một công ty trên giấy tờ thành một tập thể với những thành tựu lớn lao trên thực tế. Hình 2-1 là một bảng giá trị cốt lõi mà không có đường kẻ phân định nào giữa các giá trị này bởi chúng hòa quyện với nhau tạo nên một bức tranh có cùng nội dung cho dù được nhìn từ nhiều góc độ khác nhau.

Những giá trị trong bức tranh này đã tạo ra lợi ích cho tất cả các bên tham gia – khách hàng, nhân viên, nhà cung cấp, đối tác, cộng đồng, quốc gia. Khách hàng, nhân viên và các bên tham gia khác không phải là các thực thể riêng biệt mà đều hòa quyện và đồng điệu trong một hệ thống tổng thể.

Sự ưu tú

Mặc dù các công ty tiêu biểu trong cuốn sách này đều tạo ra lợi nhuận rất lớn, nhưng bản thân lợi

nhuận không phải là giá trị mang tính quyết định, thay vào đó, nó giống như một kết quả. Tuy nhiên, việc theo đuổi chất lượng dịch vụ ưu tú lại là một giá trị mang tính quyết định. Những công ty này hiếm khi sử dụng từ *tốt*. Bởi *tốt* thôi là không đủ. Niềm tự hào khi đạt được thành tựu xuất phát từ những nỗ lực vươn tới sự hoàn hảo.

GIÁ TRỊ CỐT LÕI

Sự ưu tú

Sự đổi mới

THÁI ĐỘ VUI VẺ

Sự tôn trọng

Sự đoàn kết

TÍNH CHÍNH TRỰC

LỢIÍCHXÃHỘI

Hình 2-1. Những giá trị cốt lõi giúp duy trì chất lượng dịch vụ

Thành công bền vững trong kinh doanh bắt nguồn từ việc không ngừng đòi hỏi bản thân phải đạt đến những tiêu chuẩn cao hơn và vượt trội hơn các đối thủ khác. Các tiêu chí "chấp nhận được" đối với phần lớn các công ty thường chỉ ở "dưới mức tiêu chuẩn" đối với các công ty tiêu biểu được đề cập đến trong cuốn sách này. Sản phẩm của Chick-fil-A một khi được tung ra thị trường phải có hương vị vượt trội hơn hẳn so với các sản phẩm của đối thủ cạnh tranh. Năm 1997, sau hai năm tiến hành tinh chế, kiểm tra, thử nghiệm, Chick-fil-A đã hoàn thành việc kiểm định đối với món bánh gà nướng.

Sau đó, sản phẩm đã bán rất chạy tại 15 cửa hàng được chọn lựa ngẫu nhiên trên thị trường, tuy nhiên, lại không hề vượt xa các sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh trong các bài kiểm tra hương vị. Dan Cathy, phó giám đốc điều hành của Chick-fil-A cho hay, "Mọi quyết định về việc lựa chọn món ăn để đưa vào thực đơn có thể nâng tầm thương hiệu của chúng tôi nhưng cũng có thể làm suy yếu nó".

Midwest Express đã chi khá nhiều tiền để phục vụ đồ ăn cho hành khách trên các chuyến bay so với

nhiều đối thủ cạnh tranh. Công ty này nổi tiếng với những bữa ăn thịnh soạn được bày biện trên đĩa sứ kèm đồ dùng bằng bạc và khăn ăn bằng vải lanh, rượu hoặc sâm panh được cung cấp miễn phí. Món bánh quy sô-cô-la hảo hạng được nướng ngay trên máy bay. Tim Hokesema chia sẻ, "Vào những năm 1990, khi các hãng hàng không khác phải chật vật để duy trì hoạt động, thì chúng tôi đã có thể tiết kiệm được hàng triệu đô-la nếu cắt giảm lượng thức ăn cung cấp cho các hành khách, nhưng chúng tôi không muốn đánh mất danh tiếng mình đã gây dựng được". Khoảng từ năm 1990 đến năm 1994, trong thời kỳ khủng hoảng tồi tệ nhất lịch sử ngành hàng không, chỉ có Midwest Express và Southwest Airlines là hai hãng hàng không vẫn thu về lợi nhuận đều đặn mỗi năm.

Chất lượng dịch vụ ưu tú đã trở thành giá trị tốt đẹp mà Peter Drucker đúc rút được. Chính ông đã viết về 7 trải nghiệm làm thay đổi cuộc đời mình. Một trong những trải nghiệm đó liên quan đến Phidias, một nhà điêu khắc người Hy Lạp:

Tôi đã đọc được một câu chuyện giúp tôi hiểu được ý nghĩa thực sự của từ *ưu tú*. Đó là câu chuyện

về người thợ điêu khắc vĩ đại nhất trong lịch sử Hy Lạp cổ đại, Phidias. Vào khoảng năm 440 TCN, Phidias được giao nhiệm vụ tạc các bức tượng mà ngày nay người ta vẫn thấy trên nóc đền thờ Parthenon tại thủ đô Athens. Chúng được đánh giá là những tác phẩm điêu khắc vĩ đại nhất của văn hóa truyền thống phương Tây, tuy nhiên, khi Phidias xuất trình bảng thống kê chi phí cho các bức tượng trên, người quản lý ngân sách của chính quyền Athens thời đó đã từ chối trả ông tiền. Hắn nói với ông rằng, "Những bức tượng này nằm trên nóc đền thờ thuộc ngọn đồi cao nhất Athens. Mọi người chỉ có thể nhìn thấy phần mặt trước của các bức tượng nhưng anh lại đòi chúng tôi trả tiền cho cả bức tượng – cả phần phía sau mà không ai nhìn thấy."

Yêu cầu về chất lượng dịch vụ ưu tú tạo ra giá trị kinh tế, và chính bản thân nó cũng có giá trị vì đã giúp nâng cao tinh thần của con người đồng thời làm bừng sáng niềm hân hoan của mỗi cá nhân khi đạt được những thành tựu nhất định. Sự ưu tú thật đáng giá thậm chí nếu chỉ có Chúa mới nhìn thấy nó và đó mới là ý nghĩa thực sự.

Sự đổi mới

Sự đổi mới và sự ưu tú có mối liên hệ chặt chẽ không thể tách rời. Đổi mới – thay đổi một thực thể ở trạng thái hiện tại thành một thực thể tiến bộ hơn – là công cụ hàng đầu dẫn đến sự hoàn hảo. Những công ty dịch vụ lớn luôn đi đầu trong đổi mới. Họ lắng nghe sự thôi thúc từ trong nội bộ tổ chức thay vì chạy theo động thái của các đối thủ. Họ lựa chọn vị trí của người sáng tạo thay vì làm kẻ bắt chước.

Gary Hoover, một doanh nhân đã sáng lập 3 công ty đổi mới (BookStop, Hoover’s Handbooks và TravelFest), khẳng định khách hàng luôn có được điều họ muốn. Vấn đề chỉ là ai sẽ mang điều đó đến cho họ và khi nào mà thôi. Một trong những cách mà các công ty dịch vụ ưu tú đã duy trì được thành công đó là luôn tìm tòi các phương thức mới để tạo ra giá trị cho khách hàng. Trong một thông điệp gửi qua video đến đội ngũ nhân viên của Charles Schwab, nhà sáng lập kiêm chủ tịch công ty Charles “Chuck” Schwab đã nói về công ty, về những điều mà ông hy vọng sẽ được viết lại trong các cuốn sách lịch sử: đầu tiên, công ty ông khuyến khích mọi công dân Mỹ đầu tư và làm chủ công ty; thứ hai, một công ty nhỏ có khả năng biến đổi cả phố Wall bằng việc tạo ra những thay đổi mang tính đột phá trong cách thức đầu tư

làm việc với các đối tác và nhà đầu tư. Tinh thần đổi mới là triết lý tôn giáo sâu sắc của Charles Schwab.

Tiên phong trong đổi mới cũng là triết lý sâu xa của Customer Research Inn. Hãy xem những cách biểu đạt giá trị ẩn chứa trong những lời nhận xét sau:

• “Chúng tôi đã cố gắng dẫn đầu thị trường và tiếp cận khách hàng, không chỉ để cung cấp những dịch vụ khách hàng cần mà còn để dẫn dắt họ”. – Jeff Pope, nhà đồng sáng lập.

• “Anh phải luôn biết tự làm mới. Trung thành với dịch vụ cốt lõi mà mình cung cấp, nhẫn nại và không ngừng kiếm tìm những cơ hội mới.” – Judy Corson, nhà đồng sáng lập.

• “Chúng tôi thành công bởi chúng tôi chưa bao giờ thỏa mãn. Trong mỗi giai đoạn phát triển công ty, chúng tôi luôn trăn trở làm thế nào để làm tốt hơn nữa. Văn hóa doanh nghiệp tại công ty chúng tôi không ngừng phát triển và được củng cố bền vững hơn.” – Daniel Kodal, Phó giám đốc điều hành.

• “Sự đổi mới không ngừng đã ăn sâu vào nền

văn hóa của chúng tôi ở mọi cấp độ. Bắt đầu từ ban lãnh đạo, nhưng nếu không có ban lãnh đạo, chúng tôi cũng sẽ làm vậy.” – Lisa Gudding, quản lý tài chính.

Các nhà cung cấp dịch vụ thành công luôn theo đuổi sự đổi mới ở hai cấp độ: đổi mới mang tính chiến lược và đổi mới hoạt động. Đổi mới mang tính chiến lược là thực hiện một cách đúng đắn trong khi đổi mới mang tính hoạt động là thực hiện một cách hiệu quả với hiệu suất cao nhất. Thành công của Miller SQA trước tiên là do tinh thần cầu thị, luôn sẵn lòng đổi mới ngành công nghiệp sản xuất nội thất văn phòng đã tồn tại từ lâu. Thay vì tập trung sản xuất ra các sản phẩm tốt hơn, bền đẹp hơn, công ty đã phát triển một hệ thống vận chuyển, giao nhận sản phẩm đáng tin cậy với giá cả phải chăng tới khách hàng chỉ trong vài ngày thay vì vài tuần. Bix Norman, người đã dẫn dắt Miller SQA trước khi trở thành Giám đốc Truyền thông của Herman Miller năm 1998 cho hay, “Công nghiệp dịch vụ là một ngành dễ thất bại. Chúng tôi bắt đầu đổi mới ngành công nghiệp này. Với những gì đã làm, chúng tôi tự nhủ phải làm gấp 10 lần như thế. Chúng tôi tập trung vào quy trình thay vì sản phẩm”.

Trọng tâm tiếp cận hoàn toàn mới của Miller SQA chính là phần mềm độc nhất cho phép nhân viên bán hàng sử dụng máy tính xách tay để thao tác toàn bộ các bước bán hàng một cách nhanh chóng và hiệu quả từ việc xem catalog sản phẩm cho đến việc giúp khách hàng thao tác, lựa chọn và bố trí nội thất như mong muốn đồng thời gửi đơn đặt hàng đi. Gary Van Spronsen, chủ tịch của Miller SQA cho biết, "Với chiếc máy tính xách tay nhỏ bé này, anh nắm quyền năng của toàn công ty".

Thái độ vui vẻ

Lợi nhuận chỉ là một phần trong phương trình thành công; trong khi đó, nâng cao tinh thần của nhân viên, tận dụng phát triển hết tiềm năng của họ, thừa nhận các thành tựu mà họ đạt được cũng là một yếu tố giúp công ty vươn tới thành công. Thành công về tài chính nhưng lại được đánh đổi bằng chất lượng cuộc sống của khách hàng, của nhân viên và các cổ đông thì đó là thứ thành công giả dối và sáo rỗng. Các công ty dịch vụ thành công bền vững luôn giữ được cam kết và thể hiện tính nhất quán trong việc đầu tư vào các lĩnh vực có khả năng mang lại sự hài lòng, niềm tự hào, niềm vui cho nhân viên trực tiếp

phục vụ khách hàng, từ đó mang lại cho khách hàng sự thỏa mãn và sự vui vẻ khi sử dụng sản phẩm hoặc dịch vụ.

Những công ty điển hình trong cuốn sách này đều thú vị như thế. Họ tuyển chọn những nhân viên có giá trị cá nhân phù hợp với giá trị của công ty vì thế, đội ngũ nhân viên được làm việc trong môi trường có sự tương tác mạnh mẽ cả về giá trị chung lẫn giá trị riêng. Họ không phải đối mặt với những xung đột về các nguyên tắc ứng xử trong công ty, hay chấp nhận những tiêu chuẩn kép dành cho ông chủ và nhân viên, họ không buộc phải làm những điều tầm thường khi chính bản thân họ luôn tin vào những điều hoàn hảo. Thay vào đó, họ tự hào về việc công ty quan tâm đến chất lượng dịch vụ ưu việt, đến thành công cũng như danh tiếng của công ty đối với khách hàng và cộng đồng. Họ say mê, miệt mài phát triển bản thân trong môi trường văn hóa công ty với những thành tựu tiềm năng lớn lao. Họ thích thú với việc trở thành một phần của một tổ chức đặc biệt, một đơn vị thành công, đã, đang và sẽ lớn mạnh hơn nữa; họ thích cảm giác được gắn kết và cảm giác mình là những người chủ thực sự.

Trong một chừng mực nào đó, tính nhân văn trong hệ thống giá trị của các công ty dịch vụ lớn chính là những thứ đã giúp công ty trở nên lớn mạnh.

Khi được hỏi về lý do mà các nhân viên muốn được làm việc tại Custom Research Inc., phó giám đốc điều hành công ty cho hay, “Chất lượng dịch vụ mà chúng tôi cung cấp là niềm tự hào lớn lao của công ty”. Eileen Taylor, phó phòng nhân sự cấp cao của công ty bổ sung thêm:

Kết quả đó có được nhờ sự đồng sức, đồng lòng của toàn thể công ty. Chúng tôi cảm thấy thoải mái với cách công ty phục vụ khách hàng cũng như đãi ngộ dành cho nhân viên. Mỗi nhân viên là một bộ mặt của công ty và có ảnh hưởng thực sự tới hình ảnh công ty. Điều đó khiến mọi thành viên trong công ty đều cảm thấy có trách nhiệm và tâm thế của người làm chủ. Chúng tôi thấy vui vẻ và không ngại ngần thể hiện điều đó.

Mỗi năm một lần, các nhân viên của Custom Reaserch lại mang thú cưng đến công ty nhân “Ngày cho thú cưng”. Sẽ có một buổi biểu diễn cả ngày dành cho thú cưng và mỗi vật nuôi đáng yêu đều nhận

được giải thưởng. Mùa đông hàng năm, công ty cũng tổ chức thi đấu golf ngay tại tòa nhà của công ty. Mỗi phòng ban lập thành một đội đồng thời chuẩn bị một lỗ golf với các chướng ngại vật khác nhau. “Ngày của những tin tốt lành” diễn ra vào thứ Năm tuần thứ ba hàng tháng. Các văn phòng thuộc khu bờ Đông và Tây đều được kết nối qua điện thoại, mọi người cùng nhau chia sẻ mọi tin vui của công ty, của cá nhân và nhận được phần thưởng. Carolyn MacLeod, nhân viên phòng nghiên cứu cho biết, “Thật khó để có thể chuyển việc sang một công ty khác vì tôi biết chắc mình sẽ thất vọng với nơi làm việc mới.”

Sau hai năm vắng bóng, năm 1993, giải bóng chày chuyên nghiệp đã trở lại St. Paul Minnesota. Mike Veeck là người đã mang giải đấu này trở lại với vai trò là đồng sở hữu kiêm chủ tịch của đội St. Paul Saints. Veeck là con trai của Bill Veeck, vị chủ tịch quá cố của đội bóng Hall of Fame với tài năng marketing tinh tế, thú vị và không kém phần sáng tạo. Niềm vui tại những sân bóng là điều mà Mike Veeck đã được trải nghiệm từ khi còn rất nhỏ.

Giá trị cốt lõi của đội St. Paul Saints – “Vui là chính” – đã khởi động cho các chiến lược marketing

cả ngắn hạn lẫn dài hạn của đội. Khẩu hiệu này được viết trên nóc của khu ghế dành cho vận động viên và huấn luyện viên. Đây là điểm đặc biệt của đội bóng nhỏ này, đội bóng luôn "cháy vé" mỗi lần tổ chức trên sân nhà và thu về lợi nhuận không nhỏ từ năm đầu tiên thành lập. Mike Veeck tự nhủ: "Những sân chơi bóng chày đã trở thành những khu vực vắng tiếng cười từ khi nào vậy? Bố tôi đã từng dạy tôi rằng: 'Hãy làm bất cứ điều gì có thể mang lại tiếng cười cho con và những người con yêu thương'. Xã hội này quá thiếu vắng tiếng cười; và mỗi trận đấu của Saints góp phần mang lại cho cộng đồng 3 tiếng rưỡi tràn đầy niềm vui và sự phấn khích."

Tại các trận đấu trên sân nhà của Saints, một đội đóng vai trò người hâm mộ tiến vào sân. Một chiếc máy đặt ở cổng trước sẽ thổi bong bóng về phía khán giả. Mike Veeck cho biết: "Có người hỏi tôi, 'tại sao anh lại đặt chiếc máy thổi bong bóng ở lối vào? ' Khi người ta đặt câu hỏi tại sao, đó là tín hiệu đáng mừng cho thấy họ quan tâm đến việc làm của chúng ta và chúng ta đang làm một điều gì đó có giá trị".

Linh vật của đội là một chú lợn. "Nó" sẽ mang nước uống và bóng mới tới chỗ trọng tài giữa các hiệp

của trận đấu với những bộ trang phục khác nhau. Đã có lần "chú lợn này" được vinh dự mang nhẫn cưới tới chỗ cô dâu, chú rể trong một đám cưới được tổ chức ngay trên sân bóng trước khi trận đấu diễn ra.

Các sự kiện cũng được tổ chức xen kẽ giữa các hiệp đấu, ví dụ một trận đấu sumo, một người hâm mộ trẻ kéo chiếc bánh sandwich khổng lồ quanh sân, một người hâm mộ khác gập người, chạm trán để tung cú đánh bóng, xoay tròn 30 giây rồi chạy về khu vực thứ ba, sau đó chạy trở lại – nếu họ đứng vững và không ngã nhào vì hoa mắt chóng mặt. Trong hiệp thứ ba, trọng tài sẽ bước ra sân trong chiếc áo choàng dài và tung các hộp nhỏ ngũ cốc của hãng General Mill về phía người hâm mộ. Trong hiệp thứ bảy, một đội nhân viên phụ trách sân sẽ thả những gói đậu phộng được một đơn vị địa phương tài trợ xuống khán đài.

Một đội ngũ nhân viên giúp khán giả thư giãn cổ trong lúc thưởng thức trận đấu hoặc khán giả có thể tranh thủ cắt tóc trên chiếc ghế chuyên dụng phía sau mà không lo bị ngắt quãng trận đấu. Các cầu thủ có màn ký lưu niệm trên sân trước trận đấu.

Mỗi một trận đấu đều liên quan đến một chủ đề khác nhau. Ví dụ, vào đêm Jerry Garcia năm 1997, các cầu thủ mặc những trang phục màu sắc, hệ thống loa ngoài phát nhạc của ban nhạc *Grateful Dead;* để tổ chức trận đấu theo phong cách Jerry Garcia, sân bóng được trang trí bằng đèn led, khán giả được khuyến khích ăn mặc phù hợp với chương trình.

Phục vụ khách hàng tận tâm, mang đến cho họ niềm vui và sự hài lòng là một việc đáng làm. Mang đến niềm vui cho khán giả của St. Paul Saints cũng là mang đến niềm vui cho đội ngũ nhân viên ở đây. Peter Orme, nguyên Giám đốc Bán hàng và Tiếp thị giải thích:

Chúng tôi được truyền cảm hứng để làm những việc mình muốn, được thử sức ở nhiều vị trí như bán vé, quảng cáo và các hoạt động khác khi trận đấu diễn ra. Mọi quyết định trên đều là của tập thể. Chúng tôi cùng xây dựng chính sách này và có chung cảm nhận về vị thế làm chủ thực sự. Nếu có ai chỉ trích chúng tôi, hay có khán giả nào không hài lòng, tôi xin nhận lỗi đó về mình.

Jody Beaulieu, Giám đốc Quan hệ công chúng

chia sẻ, "Chúng tôi đều yêu công việc của mình và cho khán giả yêu quý của chúng tôi thấy điều đó. Chúng tôi là đội bóng đặt khán giả lên hàng đầu".

Tinh thần đồng đội

Kip Tindel, chủ tịch của The Container Store từng nói "Làm việc nhóm là một trong những trải nghiệm tuyệt vời nhất trong đời". Mỗi cá nhân phải cùng hợp tác để tận dụng mọi nguồn lực nhằm theo đuổi mục đích chung – giá trị cốt lõi của các công ty mẫu và cách thức quan trọng nhất mà họ áp dụng để làm phong phú thêm chất lượng đời sống và môi trường làm việc của nhân viên.

Trở thành thành viên trong đội, được kiểm chứng, trải nghiệm thử thách và chiến thắng, chính là những điều đã tạo ra sự khác biệt trong đời sống của nhân viên, từ đó thúc đẩy ý chí và tinh thần làm việc của họ giống như tinh thần thi đấu thể thao. Tinh thần đoàn kết, tinh thần đồng đội trong làm việc nhóm giúp nâng cao tinh thần của đội ngũ nhân viên và tiếp thêm năng lượng cho ngày làm việc tiếp theo, như những nhận xét ở dưới đây:

• “Mọi người làm việc hăng say, đó là nỗ lực của toàn đội, từ trưởng nhóm đến các thành viên,” – Mary Ellen Scieszinki, nhân viên phục vụ phòng của Pioneer Inn.

• “Chúng tôi luôn động viên nhau, luôn sẵn sàng giúp đỡ khi các thành viên khác trong đội cần,” – Jeanne Wichterman, phó giám đốc cấp cao kiêm trưởng nhóm White Team của Custom Research Inc.

• “Vào những ngày làm việc đầy căng thẳng, thứ chúng ta cần nhất chính là tinh thần đồng đội, khi các đồng nghiệp luôn sẵn sàng giúp,” – Densie Dembosky, đại diện dịch vụ khách hàng của Midwest Express.

• “Tôi cảm thấy mình là một phần của đội. Điều này rất quan trọng. Nhiều người thường có cảm giác họ là người ngoài cuộc, kẻ ngoại đạo. Họ cảm thấy mình chẳng khác nào một con số,” – Jim Blackwell, giám đốc điều hành chuỗi bán lẻ Ukrop’s.

Những công ty này đã biến tinh thần đoàn kết trở thành giá trị như thế nào? Họ đã làm được việc đó

bằng cách tuyển dụng những nhân viên có khả năng làm việc theo nhóm, bằng cách thiết lập mô hình nhóm từ ban quản lý cấp cao; bằng cách thiết lập những tiêu chuẩn cao về hiệu quả làm việc của đội ngũ nhân viên có tinh thần làm việc đồng đội; bằng cách tôn vinh những nỗ lực và thành tựu đạt được của cả nhóm và giảm thiểu tối đa hiện tượng "các ngôi sao, ích kỷ và vị kỷ" trong nhóm và bằng cách tạo cho nhân viên cảm giác họ là một phần thực sự của công ty thông qua việc chia sẻ thông tin, những buổi họp mặt thân mật và luân chuyển vị trí công việc.

Các nhân viên mới của trung tâm phân phối sản phẩm tại Container Store dành ngày thứ bảy trong chương trình định hướng để quan sát quá trình phân phối sản phẩm với tư cách các nhân viên trong cửa hàng. Trong vòng một năm, mỗi nhân viên phân phối sản phẩm lại dành một ngày làm việc tại cửa hàng, từ việc dỡ hàng, thu ngân và tiếp thị sản phẩm cho khách hàng. Ngược lại, các nhân viên cửa hàng cũng dành thời gian làm việc tại trung tâm phân phối sản phẩm. Mike Hoover, Giám đốc điều hành trung tâm cho biết:

Chúng tôi coi việc giao hàng đúng hẹn là yếu tố tiên quyết dẫn đến thành công của trung tâm. Trung tâm sở hữu một đội ngũ khoảng 17 người luôn có mặt lúc 5 giờ sáng tại cửa hàng để dỡ hàng từ xe tải và xếp lên giá trước giờ mở cửa vào lúc 9 giờ sáng. Cửa hàng phải sạch sẽ, chỉn chu khi mở cửa và nếu lái xe đến muộn 30 phút, mọi việc không thể hoàn hảo được. Các cửa hàng cũng là khách hàng của chúng tôi và chúng tôi đối xử với đội ngũ nhân viên ở đây như cách họ đối xử với khách hàng vậy.

Trên các bức tường tại trụ sở Container Store treo rất nhiều ảnh và tên của các nhân viên ở các cửa cửa hàng, và ngược lại. Amy Carovillano, phó giám đốc quản lý kho quỹ và phân phối cho hay: “Trách nhiệm và vinh quang là ‘tài sản’ chung trong văn hóa công ty chúng tôi. Đó là nỗ lực và sở hữu của toàn thể công ty”.

Sự tôn trọng

Sự tôn trọng cũng là một giá trị cốt lõi của các công ty trong cuốn sách này. Tôn trọng khách hàng, nhân viên, nhà cung cấp, đối tác, cộng đồng, v.v... sẽ giúp các công ty phát triển vượt trội hơn nữa.

Các công ty dịch vụ lớn cạnh tranh nhau ở cách họ thể hiện sự tôn trọng. Xét về bề nổi, sự tôn trọng có vẻ là một yếu tố sơ đẳng và quá mờ nhạt để có thể tạo thành lợi thế cạnh tranh. Tuy nhiên, nó lại có sức ảnh hưởng vô cùng mạnh mẽ. Sự tôn trọng khách hàng sẽ tôn lên giá trị các vụ giao dịch giữa khách hàng và nhà cung cấp dịch vụ. Nó tiếp thêm tình cảm yêu mến, quý trọng của khách hàng vào quy trình kinh doanh tương lai đồng thời đề cao các giá trị cốt lõi.

Dựa trên kinh nghiệm nhiều năm nghiên cứu chất lượng dịch vụ, tôi đã nỗ lực nắm bắt nhanh chóng những lời phàn nàn phổ biến nhất của khách hàng về chất lượng dịch vụ. Tôi đúc kết chúng thành 10 nhóm như trong bảng 2-1 và thực sự cảm thấy ngỡ ngàng trước mức độ thiếu tôn trọng khách hàng của một bộ phận các nhà cung cấp dịch vụ. Từ nhóm đầu tiên "Những lời nói dối thực sự" (lừa dối khách hàng) đến nhóm thứ 10 "Những ưu tiên nhầm chỗ" (bỏ quên khách hàng). Mỗi nhóm đều liên quan đến thái độ thiếu tôn trọng của nhà cung cấp dịch vụ đối với khách hàng. Thực tế, chỉ những công ty coi sự tôn trọng với khách hàng là một phần không thể thiếu của dịch vụ mà họ cung cấp mới củng cố được chất

lượng dịch vụ mà họ mang tới khách hàng.

Một trong những giá trị cốt lõi được Ritz-Carlton truyền tải đến các nhân viên trong ngày đầu tiên nhận việc đó là, “Chúng ta là những quý ông, quý bà đang phục vụ những quý ông, quý bà khác.” Đó là một tuyên bố về giá trị có sức lan tỏa lớn lao bởi nó đề cao hoạt động cung cấp dịch vụ. Tại chuỗi khách sạn của Ritz-Carlton, đội ngũ nhân viên khuân vác, lái xe, phục vụ phòng, nhân viên tổng đài, công nhân bảo trì, bảo dưỡng và nhân sự bộ phận tiền sảnh đều được trải nghiệm những điều mà nhân viên ở các công ty khác không có được, đó là cảm giác được tôn trọng.

Bảng 2-1. Khiếu nại chung của các khách hàng sử dụng dịch vụ

1. *Những lời nói dối thực sự*. Sự dối trá và thiếu minh bạch, ví dụ, nhân viên cung cấp dịch vụ bán các dịch vụ không cần thiết hoặc chủ ý đăng mức giá thấp hơn để thu hút khách hàng nhưng thực tế không phải vậy.

2. *Báo động đỏ*. Nhân viên cung cấp dịch vụ nghĩ khách hàng là những kẻ ngốc và không chân thật, từ đó đối xử với họ thiếu tôn trọng.

3. *Phá vỡ lời hứa*. Các nhân viên dịch vụ không cung cấp dịch vụ như cam kết, thiếu quan tâm, nhiều sai sót.

4. *Tôi chỉ làm việc ở đây*. Những nhân viên không có quyền hạn, khả năng giải quyết những khó khăn cơ bản của khách hàng cũng như mong muốn phát triển bản thân tại công ty.

5. *Ngán ngẩm chờ đợi*. Hàng dài khách hàng ngán ngẩm chờ đợi do khu vực thanh toán hoặc quầy phục vụ đóng cửa.

6. *Chế độ tự động*. Những mối quan hệ giao tiếp qua máy móc, thiết bị, thiếu cảm xúc của con người, không giao tiếp bằng mắt, v.v...

7. Âm thầm chịu đựng. Các nhân viên không muốn giao tiếp, trao đổi với khách hàng, những người đang rất lo lắng về cách thức giải quyết vấn đề.

8. Đừng hỏi tôi. Các nhân viên không có thiện ý giúp đỡ khách hàng giải quyết những yêu cầu ngoài lề.

9. Đèn sáng nhưng không ai ở nhà. Những nhân viên không thể trả lời những câu hỏi thông thường của khách hàng.

10. Ưu tiên nhầm chỗ. Các nhân viên nói chuyện hoặc làm việc riêng trong khi khách hàng phải chờ đợi. Những nhân viên từ chối giúp đỡ khách hàng vì hết ca làm việc hoặc đang trong giờ giải lao.

Sự tôn trọng là một giá trị cốt lõi, nó bao hàm sự tin tưởng, sự nhạy bén và khả năng lắng nghe – những đặc điểm mà USAA và St. Paul Saints đều sở hữu. USAA được thành lập năm 1922 bởi 25 sĩ quan

quân đội, những người đã không thể bảo hiểm xe hơi cho mình do các công ty bảo hiểm đều cho rằng việc bảo hiểm cho các sỹ quan quân đội là một việc làm rất rủi ro. Họ tổ chức gặp mặt tại khách sạn San Antonio vào ngày 20 tháng 6 năm 1922 và thống nhất sáng lập một tổ chức với cam kết cùng nhau chia sẻ những rủi ro tài chính. 25 sỹ quan này đều không hiểu rõ về bảo hiểm xe hơi, không có vốn và cũng không có văn phòng. Thế nhưng, họ lại sở hữu niềm tin sắt đá vào ý tưởng chung và sự tin tưởng lẫn nhau. Họ không thể tưởng tượng rằng "hiệp hội" của mình (tên gốc là Hiệp hội xe hơi quân đội Hoa Kỳ) cuối cùng, lại là tổ chức đáp ứng được nhu cầu về tài chính và bảo hiểm cho hơn ba triệu người.

USAA đã thu hút, khích lệ và giữ chân được các nhân viên ưu tú bằng những chính sách và dịch vụ đặc biệt cho nhân viên để từ đó xây dựng được đội ngũ nhân viên tinh tế, biết lắng nghe và trung thành. Ngược lại USAA cũng "trung thành" với chính nhân viên của mình vì vậy, họ chưa bao giờ phải sa thải hàng loạt nhân viên. Từ đó, các nhân viên lại trung thành với khách hàng. Wilson Bill Cooney, phó giám đốc điều hành bộ phận Bảo hiểm tài sản và thương vong của USAA gọi đây là "sự trung thành theo

chuỗi”. Ông cho biết:

Nếu anh không quan tâm đến nhân viên, họ không thể quan tâm đến khách hàng. Chúng tôi cung cấp cho nhân viên tất cả những gì họ cần để họ luôn vui vẻ và toàn tâm toàn ý với công việc. Nếu không, về lâu dài, họ không thể khiến khách hàng hài lòng. Chúng tôi phải đam mê công việc và yêu mến khách hàng. Nếu không, có lẽ chúng tôi đã chọn sai đường hướng kinh doanh. Các thành viên của hiệp hội đang cống hiến sức mình cho đất nước, và chúng tôi muốn phục vụ họ. Chúng tôi luôn nghiêm túc, và luôn tự nhủ, ‘Điều gì có thể ảnh hưởng đến thành viên của hiệp hội’.

Trong kỷ nguyên khi các đội bóng chày chuyên nghiệp hạng lớn liên tục bị chỉ trích vì thiếu tôn trọng người hâm mộ, thì St. Paul Saints, một đội bóng nhỏ bán chuyên đã “dạy” cho các đội bóng lớn bài học về thái độ tôn trọng người hâm mộ (những người mua vé vào xem họ). Những gì Mike Veeck học được từ cha mẹ mình đã định rõ đường hướng của anh trong sự nghiệp kinh doanh bóng chày. Anh chia sẻ:

Tôi là con trai của một diễn giả. Ông diễn thuyết

miễn phí khoảng 300 lần mỗi năm cho mọi nhóm đối tượng. Ông vẫn thường cảm ơn họ vì đã đến nghe ông nói. Cho dù đó là một nhóm 25 người hay hàng trăm người, thì họ vẫn là những khán giả đáng kính của ông. Tại sao các bạn lại không cho mình cơ hội được trò chuyện với họ?

Mẹ tôi là nữ nhân viên truyền thông đầu tiên của Ice Capades. Tôi quan sát bố mẹ và nhận ra ý nghĩa đối với các khán giả khi những người này thấy họ xuất hiện trước công chúng. Mẹ tôi từng nói “Con không thể giả vờ được đâu, con phải thực sự làm được”.

Nhiều người so sánh bố tôi với P.T. Barnum, nhưng việc đó luôn khiến ông tức giận. P.T tin rằng luôn có những kẻ không ra gì ngoài kia, nhưng bố tôi thì ngược lại, với ông, mọi người chẳng bao giờ là “những kẻ không ra gì”. Con người đủ khôn ngoan để biết ai đang thật lòng với mình. Người ta có thể cảm nhận được sự nhiệt tình và hào phóng của bố tôi.

Saints đã mang đến giá trị giải trí, lan tỏa khắp các gia đình. Giá vé và các chi phí khác được giữ ở mức thấp nhất có thể. Năm 1997, giá cho hàng ghế

phổ thông là 4 đô-la/ghế, ghế trên khán đài có mái che là 5 đô-la và ghế đặt trước là 7 đô-la. Phí đỗ xe là 3 đô-la. Trong 5 mùa đầu tiên, Saints không hề tăng mức giá ưu đãi này. Khi được hỏi về điều khiến ông tự hào nhất, Mike Veeck trả lời: "Việc duy trì mức giá ưu đãi trong suốt 5 năm liền cho thấy chúng tôi đã thực hiện đúng cam kết với người hâm mộ, những người hiếm khi bỏ lỡ các trận đấu của chúng tôi. Tôi cũng từng nghĩ đến việc tăng giá, nhưng việc làm đó là không nên".

Sân Midway, sân bóng chày riêng của Saints được trang trí bằng những tấm bích họa. Thơ ca cũng xuất hiện trong chương trình trận đấu. Saints là đội bóng chày đầu tiên có trang chữ nổi trong trận đấu. Ban quản lý thu vé tại cửa quay sân vận động và ngồi ở khán đài để lắng nghe phản hồi từ khán giả. Câu lạc bộ thực hiện khảo sát thường niên về phản ứng của khán giả và có một hòm thư góp ý hình chú lợn ngộ nghĩnh đặt ngay tại sân bóng.

Do các trận đấu của Saints thường xuyên cháy vé, nên thị trưởng của St. Paul muốn xây dựng một sân vận động mới cho đội. Veeck đã thực hiện một khảo sát để tham khảo ý kiến của người hâm mộ. Anh

giải thích, “Thị trưởng thành phố muốn xây dựng cho chúng tôi một sân vận động mới. Thế nhưng, khán giả phản đối ý kiến này, với 2.500 phiếu chống, và 200 phiếu ủng hộ rất khiêm tốn. Họ nói với tôi, ‘Mike, anh đã nói với chúng tôi rằng các anh sẽ chơi bóng ở sân vận động này và chúng tôi tin điều đó.’ Người hâm mộ phản đối việc xây dựng sân vận động mới vì thế chúng tôi từ bỏ ý tưởng này.”

Sự chính trực

Tập đoàn Charles Schwab đặt ra mục tiêu trọng tâm đó là “cung cấp cho khách hàng các dịch vụ tài chính hữu ích nhất và tuân thủ các chuẩn mực đạo đức toàn cầu”. Dana Commercial Credit đã cung cấp cho mỗi nhân viên trong ngày làm việc đầu tiên một tấm thiệp có ghi 10 điều “Nên và Không nên”. Tiếp theo, họ đều phải trải qua cuộc tranh luận kéo dài 3 tiếng về các điều răn này và về giá trị của công ty. Charles Schwab, Dana Commercial Credit và 12 công ty khác được nhắc đến trong cuốn sách này cạnh tranh với các đối thủ bằng sự chính trực, một loại vũ khí vô cùng sắc bén. Các công ty này đều coi sự chân thật và công bằng là con đường đúng đắn và cũng là cách tốt nhất để cạnh tranh với các đối thủ.

Sự chính trực với các cổ đông sẽ thu hút được niềm tin và sự ủng hộ từ họ. Trong các lĩnh vực như môi giới chứng khoán và cho thuê tài chính, những ngành vốn chịu sự đánh giá khắt khe về mặt đạo đức, thì sự minh bạch và công bằng được chứng minh có thể trở thành lợi thế cạnh tranh vô cùng quý giá đối với hầu hết các tổ chức.

Khách hàng khó có thể đánh giá được chất lượng dịch vụ nếu họ chưa thanh toán phí. Đương nhiên, họ không thể thử "dịch vụ" như thử bộ quần áo hay lái thử chiếc xe hơi. Trái lại, khách hàng phải trả tiền "mua" dịch vụ trước khi thực sự được trải nghiệm. Khách hàng phải tin tưởng một công ty nào đó sẽ tuân thủ cam kết mà họ đã đưa ra.

Có một số dịch vụ đặc thù mà khách hàng khó có thể đưa ra đánh giá toàn diện ngay cả khi được trực tiếp sử dụng dịch vụ, vì thế, niềm tin càng đóng một vai trò quan trọng hơn. Những loại hình dịch vụ giống như chiếc "hộp đen" này thường mang tính kỹ thuật và khách hàng khó có thể thấy trực tiếp. Sự chính trực đóng vai trò quan trọng đối với ngành dịch vụ nói chung và thậm chí còn quan trọng hơn với các ngành dịch vụ "hộp đen" này bởi khách hàng

có nguy cơ bị tổn thương cao hơn.

Các dịch vụ tài chính và cho thuê là những ví dụ về ngành dịch vụ "hộp đen". Năm 1990, chủ tịch kiêm CEO của Dana Commercial Credit, Ed Shultz, đã đưa ra một số quyết định quan trọng biến công ty thành đơn vị đầu ngành và giành được giải thưởng Baldridge. Một trong những quyết định đó là chỉ giao dịch với các công ty làm ăn nghiêm túc và coi tiêu chí đạo đức là chuẩn mực hàng đầu. Shultz chia sẻ, "Chúng tôi đã quyết định sẽ chỉ giao dịch với các đối tác cao cấp. Chúng tôi không bao giờ bắt tay với những công ty chỉ 'hứa hão, nói suông', những công ty không thể cung cấp dịch vụ và chất lượng tốt nhất."

Một quyết định quan trọng khác nữa là thăng cấp cho các nhân viên trong nội bộ công ty, những người thể hiện năng lực làm việc tốt nhất và là tấm gương về chuẩn mực đạo đức dựa trên các thông lệ và nguyên tắc ứng xử trong công ty. Shultz giải thích: "Nếu ngày mai tôi ra đi, thì người có thể thu xếp ổn thỏa mọi việc, biết cách ứng xử hợp tình hợp lý và có trách nhiệm sẽ xứng đáng đảm đương vị trí quản trị cấp cao thay tôi. Đó là sự tín nhiệm mà tôi

luôn muốn thấy ở đội ngũ nhân viên của mình. Loại bỏ những kẻ hám lợi ra khỏi công ty là một trong những quyết định sáng suốt nhất của tôi.” Phó giám đốc điều hành kiêm CFO, Rod Filcek, cho biết thêm, “Ngành công nghiệp cho thuê chưa bao giờ có được danh tiếng đúng nghĩa thực sự, thế nhưng chính văn hóa và danh tiếng của chúng tôi đã mang đến cho chúng tôi cơ hội hiếm có. Chúng tôi tạo dựng được niềm tin với khách hàng, những điều mà họ chưa từng được trải nghiệm trước đây”.

Tốc độ tăng trưởng vượt bậc của Charles Schwab là kết quả trực tiếp có được từ giá trị cốt lõi của công ty trong việc cung cấp một sân chơi công bằng cho các nhà đầu tư. Tầm nhìn của Charles Schwab đã tạo dựng nên một công ty chứng khoán luôn đứng về phía khách hàng, bảo vệ họ khỏi các hoạt động môi giới kiếm lời và các khoản đầu tư ồ ạt rủi ro cao. Công ty đã giành được sự tín nhiệm từ hàng nghìn nhà đầu tư và niềm tin đã trở thành vũ khí marketing số một của Charles Schwab. Mark Thompson, phó giám đốc đào tạo khách hàng cho hay: “Thiện chí của chúng tôi dành cho các nhà đầu tư chính là trọng tâm trong phương châm phát triển của công ty.”

Khác với thông lệ trong ngành, Schwab không hề cung cấp hoa hồng bán hàng cho nhân viên. Các đại điện bán hàng sẽ được thưởng dựa trên đánh giá về khả năng làm việc và lợi ích mà nhân viên đó có thể mang lại. Sự hấp dẫn của việc buôn bán các công cụ đầu tư nhằm hưởng chênh lệch hay những khoản hoa hồng dường như chưa hề tồn tại trong công ty. Kế toán trưởng của Schwab, ông Eric Salz chia sẻ, "Tôi có cảm giác mình đang thực sự giúp đỡ ai đó. Tôi không có cảm giác này khi là một nhà môi giới với những khoản hoa hồng hậu hĩnh. Giờ tôi có thể nói với khách hàng của mình rằng tôi là một người hướng dẫn. Khi là một người hướng dẫn, anh sẽ không có cảm giác mình cần phải bán một sản phẩm nào đó."

Tương tự, mạng lưới rộng khắp các nhà tư vấn tài chính hợp tác với Schwab trên toàn nước Mỹ đều nhận được một khoản hỗ trợ chi phí thay vì tiền hoa hồng. Việc tất cả các nhân viên cung cấp dịch vụ của Schwab đều không được nhận hoa hồng để tránh xảy ra mâu thuẫn về lợi ích là một nguyên lý hoạt động cơ bản của công ty.

Lợi ích xã hội

Giá trị tiên quyết của Container Store đó là: “Hãy làm đầy túi tiền của người khác và rồi tiền sẽ vào đầy túi anh.” “Người khác” ở đây là bất cứ ai có liên hệ với công ty hoặc chịu ảnh hưởng bởi các hoạt động của công ty. Phương châm “hãy cho đi nhiều hơn nữa” giúp công ty “có quyền” tin tưởng vào khả năng làm giàu cho các cổ đông không chỉ về lợi ích kinh tế mà còn vì những lợi ích vô hình khác.

Tạo ra lợi nhuận kinh tế chỉ là mục tiêu rất nhỏ của Container Store, Special Expeditions, Ukrop’s và các công ty tiêu biểu khác. Những công ty này coi việc tạo ra giá trị cho xã hội là một trong những ưu tiên hàng đầu. Lợi ích xã hội ở đây không chỉ gói gọn trong hoạt động cung cấp hàng hóa và dịch vụ phục vụ cộng đồng mà còn là các cơ hội việc làm hay những công cụ cần thiết để tạo lợi nhuận. Bản chất của lợi ích xã hội bao hàm cả lợi ích tài chính và phi tài chính (như kiến thức), lợi ích đó không giới hạn với một đơn vị hay tổ chức nhỏ lẻ nào, thay vì đó là toàn thể cộng đồng xã hội rộng lớn. Tóm lại, lợi ích xã hội đồng nghĩa với chia sẻ lợi ích không giới hạn ở lợi ích tài chính và không giới hạn ở quy mô đơn vị hay tổ chức.

Mặc dù các công ty vẫn thường hay tham gia các hoạt động từ thiện và những chương trình hỗ trợ cộng đồng, nhưng xem việc mang lại lợi ích cho xã hội là "lý do tồn tại" thì thật kỳ lạ. Việc tạo ra lợi ích cho cộng đồng phải là một phần trong sứ mệnh của công ty; là giá trị cốt lõi, là kim chỉ nam và động lực cho mọi hoạt động ứng xử thường ngày của tổ chức.

Một trong những phát hiện quan trọng nhất của nghiên cứu này sẽ được trình bày trong chương 11: Thành công không chỉ là kết quả liên quan đến lợi ích kinh tế mà còn ở quá trình tạo ra những lợi ích kinh tế đó. Coi trọng việc mang lại lợi ích cho cộng đồng là một trong những lý do giúp các công ty trong cuốn sách này đạt được những thành công vượt trội về lợi nhuận.

Special Expeditions là công ty có hoạt động vì môi trường rất tích cực. Công ty cung cấp loại hình "du lịch trách nhiệm", đầu tư thời gian và tiền bạc cùng nhiều nguồn lực khác cho công cuộc bảo vệ môi trường – và đôi khi còn đầu tư sửa chữa – những địa điểm mà khách du lịch của công ty muốn ghé thăm. Công ty khích lệ khách hàng của mình trở thành những du khách hiểu biết về những vấn đề môi

trường, không phải bằng hình thức tuyên truyền mà bằng cách để họ trực tiếp trải nghiệm sự kỳ thú của thiên nhiên trên toàn thế giới và để hành khách hiểu hơn về cách thức thực hiện công tác gìn giữ và bảo tồn chúng. Nhà sáng lập, chủ sở hữu, kiêm giám đốc điều hành Sven-Olof Lindblad giải thích:

Trước hết, chúng tôi luôn muốn khiến các du khách của mình cảm thấy trăn trở về thế giới mà họ đang sống và tiếp đến lôi kéo họ cùng tham gia giải quyết những vấn đề môi trường tại các địa điểm này. Thế giới đang dần "chết đi", vì vậy hãy chung tay để bảo vệ nó trong khả năng của bạn. Công ty chúng tôi cũng có quỹ tài trợ riêng. Chúng tôi muốn xây dựng một sân chơi để mọi người hiểu biết thêm về những vấn đề này. Nếu anh giúp ai đó nhận ra được vẻ đẹp và sự kỳ diệu của thiên nhiên, họ sẽ "tự nhiên" nảy sinh mong muốn được góp sức bảo tồn nơi đó.

Cam kết bảo vệ môi trường của Special Expeditions ảnh hưởng mạnh mẽ đến tinh thần và động lực thúc đẩy đội ngũ nhân viên, trở thành niềm tự hào của họ trong công ty. Đây cũng là yếu tố chính giúp công ty chiêu mộ và giữ chân đội ngũ các nhà tự nhiên học, nhà lịch sử học và các chuyên gia

văn hóa nhằm hướng dẫn các đoàn thám hiểm. Như Peter Butz, phó giám đốc hoạt động công ty, từng nói: "Việc chúng tôi tham gia bảo vệ môi trường đã trở thành một sứ mệnh chung của mọi nhân viên công ty. Việc làm này đã khích lệ và thôi thúc đội ngũ nhân viên của chúng tôi không ngại khó, ngại khổ. Và trên hết, họ làm việc đó một cách tự nguyện."

Cam kết của Ukrop's là cải thiện mảnh đất quê hương Richmond, Virginia, cũng giống như cam kết bảo vệ môi trường của Special Expeditions. Ukrop's đi đầu trong công cuộc phát triển kinh tế tại Richmond, hỗ trợ tài chính cho các tổ chức từ thiện và đầu tư cải thiện chất lượng đời sống các hộ dân. Chính sách đóng cửa các siêu thị vào ngày Chủ nhật của Ukrop's để toàn thể nhân viên có thể ở bên gia đình khiến công ty tổn thất không ít tiền của và là cơ hội béo bở cho các đối thủ cạnh tranh nhảy vào giành giật thị phần. Thế nhưng, việc chạy theo lợi nhuận không phải là linh hồn và tâm huyết của công ty. Như Bob Ukrop, chủ tịch kiêm giám đốc điều hành công ty từng nói: "Chúng tôi tận hưởng những việc mình làm được, không phải vì tiền, mà vì cuộc sống."

Giống như các công ty điển hình khác, Ukrop's nhanh nhạy trong việc xác định và nắm bắt các cơ hội mang lại lợi ích cho cộng đồng và công ty. Công ty đã thuê các nhân vật kỳ cựu và những người đã về hưu làm cố vấn danh dự trong lúc đội ngũ nhân viên trẻ tuổi có nhiều người vẫn còn đi học. Năm 1997, Ukrop's đã tặng 500.000 đô-la cho trường Cao đẳng Cộng đồng J. Sargeant Reynolds tại địa phương để thành lập viện Culinary giảng dạy cho sinh viên (bao gồm cả những nhân viên tiềm năng và những nhân viên đang làm việc cho công ty) về nghệ thuật và khoa học ẩm thực. Các khách hàng của Ukrop's có thể đưa ra tên một quỹ từ thiện nhất định và công ty sẽ trích phần trăm doanh thu của công ty từ khách hàng đó và chuyển đến quỹ từ thiện được chỉ định thông qua chương trình "Món quà vàng". Tính đến thời điểm viết cuốn sách này, Ukrop's đã quyên góp được 7 triệu đô-la cho hơn 5.000 tổ chức. Debbye Mahan, quản lý nhân lực cho trung tâm hỗ trợ của Ukrop's cho hay, "Jim và Booby (James Ukrop, chủ tịch công ty và là anh trai của Bob Ukrop) thực sự mong muốn xây dựng được một cộng đồng ngày càng tốt đẹp hơn nữa. Họ rất chân thành và không hề bị tiền bạc điều khiển. Họ đã làm rất nhiều việc thầm lặng. Họ thực sự muốn cuộc sống này trở nên tốt đẹp

hơn.” Bob Ukrop cũng cho biết, “Khi chúng tôi giúp đỡ cộng đồng, cộng đồng cũng sẽ giúp lại chúng tôi và đó là cách chúng tôi phát triển.”

Xuyên suốt cuốn sách là hàng loạt các giá trị cốt lõi mà những công ty cung cấp dịch vụ điển hình áp dụng. Những giá trị này đều nhất quán giữa các công ty nói trên. Những giá trị về chất lượng dịch vụ ưu tú, đổi mới, niềm vui, đoàn kết, sự tôn trọng, tính chính trực và lợi ích vì cộng đồng chính là những yếu tố nền tảng dẫn dắt thành công của họ. Những lý tưởng cốt lõi, bất biến, những nguyên tắc và triết lý đã định hình nên tâm huyết và linh hồn của những công ty năng động này.

Chương 4 sẽ trình bày về đóng góp của một chiến lược tập trung để duy trì thành công bền vững. Tuy nhiên, một chiến lược tập trung vẫn chưa đủ bởi một tổ chức còn phải phụ thuộc vào nhiều nguồn nhân lực để thực hiện chiến lược đó và mang lại lợi ích cho khách hàng. Duy trì cung cấp dịch vụ có chất lượng cũng phụ thuộc vào giá trị của các tổ chức thực sự muốn dẫn dắt và tạo cảm hứng cho nhân viên. Và làm thế nào để một tổ chức có được những giá trị đó? Câu trả lời đó là từ các nhà lãnh đạo, những người

xem việc xây dựng và truyền bá giá trị trong nội bộ tổ chức của mình là trách nhiệm ưu tiên hàng đầu.

3. Lãnh đạo bằng giá trị

Craig Hall đã dựa vào chuẩn tắc công việc, kỹ năng và đánh giá đối với lớp trẻ vị thành niên và trong độ tuổi đầu 20 để phát triển công ty của mình. Hall là người điều hành chuỗi nhà hàng Chick-fil-A tại Bryan và College Station, Texas; 80% nhân viên của ông làm việc bán thời gian khi vẫn ngồi trên ghế nhà trường. Hai nhà quản lý của hai cửa hàng trong chuỗi nhà hàng của ông đều mới ngoài 20 tuổi. Mặc dù tuổi đời còn rất trẻ nhưng họ đã dẫn dắt các nhà hàng của Hall làm ăn rất phát đạt. Chick-fil-A đảm bảo với khách hàng chất lượng thức ăn tuyệt hảo tại mọi nhà hàng của Hall đồng thời cung cấp dịch vụ tốt hơn nhiều các nhà hàng đắt đỏ khác với không khí thoải mái, cách bài trí và đồ dùng sang trọng, chất lượng.

Hall là người thầy kỹ tính và khắt khe ngay từ khâu phỏng vấn tuyển chọn nhân viên. Ông tìm kiếm điểm chung giữa mục tiêu của mình và các ứng viên tiềm năng. Nếu một người muốn có việc làm để kiếm tiền mua chiếc xe hơi đắt tiền, thì như Hall giải thích,

nếu anh ta có thể tuân thủ theo "Quy tắc vàng" và trở thành nhân vật vô giá trong đội ngũ nhân viên của ông thì việc anh ta mua được chiếc xe hơi không hề khó. Ông cũng cố gắng dành 2 tiếng để trò chuyện và trao đổi với nhân viên mới ngay sau khi họ được tuyển dụng, ông khích lệ để họ tự tin hơn và cam kết làm việc lâu dài hơn với công ty: "Tôi nói với họ đừng bao giờ phá hủy giá trị của chính bản thân, mỗi một cá nhân đều có thể tạo ra điều khác biệt. Tôi muốn họ có thể phát huy hết tài năng và năng lực của mình."

Hall luôn hành động đi kèm lời nói. Nếu nhìn thấy một chiếc bàn cần lau dọn, ông sẽ làm việc đó ngay lập tức. Nếu thấy khách hàng đang cần được phục vụ, ông sẽ làm ngay. Hall luôn làm gương cho đội ngũ nhân viên: "Tôi có thể đứng đây cả ngày và thuyết giảng về việc chúng tôi phải cung cấp dịch vụ ưu tú cho khách hàng ra sao mà không cần phải động tay. Điều đó chẳng đem lại lợi ích gì. Tôi muốn mỗi nhân viên của tôi khi trở về nhà và nói: 'Mẹ biết không, hôm nay ông chủ và con cùng lau dọn bàn đấy!'".

VAI TRÒ CỦA NHỮNG NHÀ LÃNH ĐẠO

LẤY GIÁ TRỊ LÀM NỀN TẢNG PHÁT TRIỂN.

Những nhà lãnh đạo lấy giá trị làm nền tảng luôn biết cách truyền tải các giá trị của mình đến toàn thể công ty. Họ lãnh đạo không phải bằng mệnh lệnh hay triết lý sáo rỗng mà bằng hàng loạt các giá trị cốt lõi thực tế – điều mà công ty đã, đang và mong muốn thể hiện tốt hơn nữa. Khi những giá trị này càng ăn sâu vào các giá trị riêng của mỗi nhân viên, chúng sẽ trở thành kim chỉ nam giúp họ ra quyết định đúng đắn và tạo động lực cho họ phát triển bản thân.

Những nhà lãnh đạo thành công khi sử dụng giá trị làm nền tảng phát triển luôn biết cách huy động mọi nguồn lực tinh thần, cảm xúc của nhân viên, điều mang lại cho họ lợi thế so với các đối thủ khác. Họ hiểu rằng thực tế, tiềm năng của nhân viên có thể còn vượt xa sự thể hiện của họ trong công việc. Sự tương xứng về giá trị cốt lõi của nhân viên và công ty sẽ cung cấp năng lượng duy trì hoạt động của công ty. Họ làm việc không đơn thuần chỉ vì “miếng cơm manh áo”, mà còn vì niềm đam mê, tâm huyết và nhiệt huyết của bản thân.

Khi tìm hiểu về những nhà lãnh đạo này, tôi dần phát hiện ra hàng loạt vai trò trọng yếu mà họ đã thực hiện và cố gắng áp dụng chúng vào tổ chức của mình. Các nhà lãnh đạo cũng thực hiện nhiều vai trò trọng yếu khác, nhưng trong phần này, chúng ta sẽ chỉ tập trung vào giá trị mà họ đã áp dụng như nguyên lý nền tảng để lãnh đạo công ty đạt đến thành công.

Làm rõ ước mơ

Các nhà lãnh đạo coi giá trị là nền tảng luôn xác định rõ "lý do tồn tại" của công ty. Họ tiến hành khảo sát các nguyện vọng, khát khao cơ bản nhất của công ty và tìm cách lý giải tại sao những điều đó lại quan trọng. "Lý do tồn tại" – ước mơ của công ty chính là quá trình thực hiện các giá trị cốt lõi của công ty một cách chiến lược. Miller SQA là minh chứng hùng hồn cho ước mơ đổi mới quy trình sản xuất và phân phối nội thất văn phòng của Bix Norman, nó cũng phản ánh sự thiếu kiên nhẫn của ông với lối sản xuất truyền thống có phần lỗi thời trong ngành công nghiệp này. Norman giải thích: "Không thể duy trì tình trạng này được nữa. Với hệ thống cũ kỹ này, tất cả các khâu từ nhà cung cấp, nhà sản xuất, nhà phân

phối tới khách hàng sẽ tiềm ẩn vô vàn rủi ro. Chu trình này mất khoảng 8 đến 10 tuần. Nếu thế, việc mua sắm nội thất văn phòng sẽ trở thành một điều phiền toái. Về cơ bản, chúng tôi cần một phương pháp tiếp cận hoàn toàn mới với mong muốn biến việc mua sắm đồ dùng văn phòng của khách hàng trở thành niềm vui.”

Norman ưa phá cách, đối đầu với những gò bó cổ hủ, ông là nhà vô địch trong đổi mới, một người luôn giữ niềm tin đúng đắn rằng ai cũng có thể tìm ra con đường đạt được những điều thực sự có giá trị. Với sức mạnh của chí lớn, một khả năng tồn tại kì diệu ở Herman Miller, ‘kẻ ngoại đạo’ Norman đã biến Miller SQA thành một tổ chức nắm giữ niềm tin của không ít người. Để làm được điều này, Norman đã dày công tuyển dụng các nhà quản lý tài năng, những người cùng chia sẻ bầu nhiệt huyết và khao khát thay đổi. Bằng lối ẩn dụ, Norman cũng truyền đạt thông điệp tới khách hàng rằng Miller SQA không chỉ đơn thuần là một công ty cung cấp nội thất văn phòng nhanh chóng, thuận tiện mà cơ bản còn là một khái niệm, một chu trình hoàn toàn mới. Norman cam kết thực hiện khát khao của mình, một cam kết không gì lay chuyển được thậm chí dù phải đánh cược cả công ty

để đầu tư vào công nghệ, cải tổ toàn bộ hệ thống. Ông tạo ra một môi trường đòi hỏi nhưng tích cực và có tính xây dựng cao. Ông cũng đọc rất nhiều tài liệu và không ngừng khuyến khích nhân viên đề xướng các ý tưởng mới. Trên hết, Norman đã thực sự thành công khi khéo léo dẫn dắt mọi người theo đuổi sự nghiệp chung cùng ông.

Gary Van Spronsen đã nắm bắt được điểm cốt lõi trong tài năng lãnh đạo của Norman. Van Spronsen khởi nghiệp tại Miller SQA năm 1992 với vai trò phó giám đốc sản phẩm và dịch vụ đồng thời được thăng chức làm quản lý trưởng năm 1997 và giám đốc điều hành năm 1998, khi Norman trở thành Giám đốc Truyền thông của Herman Miller. Van Spronsen từng nói: “Tôi đến để hỗ trợ Bix trong công cuộc chinh phục giấc mơ của ông. Bix có ý tưởng hoàn toàn đúng đắn, ông đã ‘lôi kéo’ được mọi người tham gia vào con đường ông đã chọn và đang đi đồng thời thực sự tạo cơ hội cho họ được thực hiện ước mơ của mình.”

Định nghĩa thành công của tổ chức

Những nhà lãnh đạo lấy giá trị làm nền tảng

không ngừng truyền tải các thông điệp về ý nghĩa của thành công bằng ngôn từ và hành động. Họ không chỉ hiện hữu hóa ước mơ ấy (chúng ta đang đi đâu, tại sao chúng ta lại đi đến đó), mà còn xây dựng những chỉ số để theo dõi tiến trình của mình trên hành trình chinh phục thành công (chúng ta biết mình đã đi được bao nhiêu chặng đường bằng cách nào). Để duy trì thành công, chúng ta không thể bỏ qua việc kết hợp một ước mơ đầy nhiệt huyết và một định nghĩa thành công luôn được củng cố không ngừng.

Phương pháp cơ bản để đánh giá thành công của Special Expeditions là sự hài lòng của du khách. Khích lệ du khách tham gia vào các chuyến phiêu lưu và để họ tiếp xúc với thiên nhiên là mơ ước và nguyện vọng của công ty. Các nhân viên vận hành và các nhân viên hướng dẫn đều hiểu và tin tưởng vào ước mơ đó và vào định nghĩa về một chuyến đi thành công. Họ biết mình cần phải làm gì và thoải mái bắt tay thực hiện công việc.

Bud Lehnhausen là hướng dẫn viên của Special Expeditions. Anh chịu trách nhiệm về lịch trình hàng ngày cho hành khách, làm việc trực tiếp với thuyền trưởng và các chuyên gia tự nhiên học trên tàu.

Lehnhausen nhớ anh đã phải gọi điện về trụ sở công ty để yêu cầu chỉ dẫn duy nhất một lần. Đó là vào năm 1993, khi cả đoàn đang trong ngày thứ ba của cuộc hành trình hai tuần ngược dòng Amazon. Khi không thể đi xa hơn được nữa do lưu lượng nước sông quá thấp, Lehnhausen và các đồng nghiệp vẫn không nao núng và nghĩ ngay đến việc tiếp tục chuyến đi bằng cách xuôi dòng và dừng lại ở một số địa điểm họ đã bỏ lỡ vì không có thời gian trong những chuyến đi trước. Lehnhausen đã liên lạc với lãnh đạo công ty, Sven-Olof Lindblad và nhận được chỉ thị hãy làm tất cả những gì anh có thể và đừng bận tâm đến chi phí. Các hành khách có thể lựa chọn rời khỏi tàu và bắt chuyến bay về nhà với toàn bộ chi phí được hoàn trả hoặc tiếp tục cuộc hành trình khi tàu quay xuôi dòng. 7 người trong số 80 hành khách quyết định về nhà; những hành khách còn lại tiếp tục đồng hành cùng đoàn đến thăm những khu vực khác nhau trong đất liền và đôi lần được trải nghiệm việc di chuyển bằng xe tải. Khi tàu dừng lại ở Manaus, nơi đang trình chiếu nhạc kịch Flamenco, Special Expeditions đã không ngần ngại mua vé cho các hành khách. Trong hai tuần sau đó, Special Expeditions đã lặp lại những chuyến đi tương tự với nhóm cựu sinh viên Đại học Standford và ngạc nhiên thay, họ đã lựa chọn kết

hợp chuyến đi trên sông và thám hiểm trên đất liền thay vì hủy chuyến phiêu lưu và về nhà với số tiền bồi hoàn trọn gói. Với nhóm khách hàng lần hai này, Special Expeditions đã có thời gian lập kế hoạch và thuê hẳn nhà hát kịch tại Manaus. “Mọi người tham gia chuyến đi đều rất thích thú,” Lehnhausen nhớ lại. “Đây là những chuyến đi trọn vẹn và có ý nghĩa nhất với tôi nhờ chính thách thức từ việc phải xoay chuyển tình hình một cách khôn ngoan để mang lại chuyến đi thực sự có ý nghĩa với hành khách. Tất cả đội ngũ nhân viên trên tàu đều cảm thấy mình đã đạt được một thành tựu nào đó.”

Với Special Expeditions và các công ty điển hình khác, phương pháp tính toán thành công là nền tảng để biến ước mơ của công ty trở thành sự thật. Và khi các tình huống nảy sinh như để thử thách và kiểm chứng cam kết của nhân viên đối với công ty, ví dụ, tình huống phải phục vụ khách hàng thật tốt không màng đến chi phí phát sinh, thì khi đó sức mạnh của ước mơ càng được củng cố mạnh mẽ hơn nữa. Những nhà lãnh đạo lấy giá trị làm nền tảng sẽ đánh giá mức độ tiến triển của mình một cách trực tiếp bằng thước đo các giá trị lãnh đạo nội bộ.

Làm gương cho nhân viên

Các nhà lãnh đạo lấy giá trị làm nền tảng có thể xác định ước mơ và định nghĩa thành công của công ty thông qua cách ứng xử của họ. Họ thể hiện những giá trị đó sống động qua cách ứng xử, hành động của bản thân, dù lớn hay nhỏ đều lột tả được các giá trị cốt lõi của công ty. Những nhà lãnh đạo này có thể củng cố thêm hình mẫu mà họ đang xây dựng thông qua ngôn từ. Tuy nhiên, lời nói nếu không song hành cùng hành động còn tệ hai hơn cả sự thiếu sót, nó có thể phá hủy niềm tin của khách hàng.

Các nhà lãnh đạo lấy giá trị làm nền tảng là những người "cầm cân nảy mực" đích thực. Họ cống hiến không ít thời gian và công sức để truyền tải những giá trị tốt đẹp đó trong công ty. Họ luôn kết nối chặt chẽ với nhau. Họ không sử dụng đến bản ghi nhớ giáo điều, không cần đến những ngăn tủ bảo mật ở văn phòng. Họ không cần phái người khác làm thay công việc của mình. Thông qua những buổi khảo sát trực tiếp tại nơi làm việc, những buổi họp về vai trò lãnh đạo, những buổi đại hội và diễn đàn công ty, những giờ giảng dạy trong các chương trình đào tạo, những nhà lãnh đạo ấy trở nên thực tế và đáng tin

hơn trong mắt nhân viên của mình. Như Kouzes và Posner từng viết:

Lãnh đạo là những người đi đầu. Họ là tấm gương và là hình mẫu xây dựng niềm tin tưởng, cam kết làm việc và sức cống hiến của nhân viên thông qua những hành động đơn giản, thường nhật nhưng có khả năng tạo động lực thúc đẩy và sự tiến bộ mạnh mẽ. Các nhà lãnh đạo xây dựng hình mẫu bằng chính bản thân họ cùng với sự tận tâm trong công việc.

Garrett Boone, CEO của Container Store, là một "tấm gương" sống cho các nhà lãnh đạo tài ba của những công ty danh tiếng mà chúng tôi đề cập đến trong cuốn sách này. Ưu tiên hàng đầu của Boone là giữ mối quan hệ tốt đẹp với mọi nhân viên của mình. Ông giải thích:

Tôi nhận thấy sự hiện diện của mình tại công ty có vai trò rất quan trọng. Khi tới một cửa hàng, tôi dành cả ngày ở đó để cùng dùng bữa với nhân viên và thảo luận mọi vấn đề. Tôi đến đây không phải với mục đích kiểm tra cửa hàng mà để trò chuyện cùng mọi người.

Hàng tháng, Boone gửi thư viết tay tới các cửa hàng, công nhận và đánh giá cao những thành tựu mà các nhân viên ở đó đã đạt được, đồng thời củng cố các giá trị của công ty. Ông cũng chuyển tiếp những bức thư phản hồi của khách hàng tại trụ sở kèm theo tin nhắn của cá nhân ông.

Nhà lãnh đạo không thể dẫn dắt người khác nếu chưa giành được niềm tin nơi họ. Niềm tin chính là thứ công cụ đầy uy quyền của các nhà lãnh đạo. Với công cụ này, nhà lãnh đạo có thể xây dựng một cộng đồng trường tồn và luôn đạt được thành tựu đáng kể; nếu không, chẳng có nhà lãnh đạo nào có khả năng xây dựng được một tổ chức vững mạnh hay tồn tại lâu dài. Bằng việc biến bản thân thành minh chứng sống cho các giá trị của công ty, nhà lãnh đạo có thể giành được niềm tin cần thiết để lãnh đạo công ty thành công. Như Peter Drucker từng viết trong một bài luận sâu sắc của mình: “Yêu cầu cuối cùng để lãnh đạo hiệu quả đó là giành được sự tin tưởng, bằng không sẽ chẳng có ai nghe theo anh. Hay nói cách khác, định nghĩa duy nhất cho hai từ ‘lãnh đạo’, đó là phải có kẻ tin và nghe theo”.

Khi được hỏi về lý do Container Store đạt được

thành công vượt trội đến thế, các nhân viên ở đây đều có câu trả lời hướng đến vai trò của niềm tin trong lãnh đạo dựa trên nền tảng giá trị:

• "Thành công không khiến ban lãnh đạo của chúng tôi thay đổi, cả công ty vẫn giữ được niềm tin sắt đá của mình."

• "Kip và Garrett cũng nhiệt huyết như chúng tôi vậy."

• "Tôi tin tưởng ở công ty. Tôi chưa từng thấy ban lãnh đạo lừa dối bất cứ ai, và đương nhiên, họ cũng sẽ không làm thế với tôi."

• "Kip và Garret chẳng bao giờ thay đổi."

• "Những nhà lãnh đạo của chúng tôi nói được và làm được."

Xây dựng vai trò lãnh đạo

Một vai trò rất quan trọng của các nhà lãnh đạo lấy giá trị làm trọng đó là xây dựng và phát triển các

phẩm chất lãnh đạo của những cá nhân khác trong tổ chức của mình. Lãnh đạo không chỉ là nhiệm vụ của ban quản trị cấp cao. Trong các công ty cung cấp dịch vụ tập trung vào nguồn nhân lực, thì vai trò lãnh đạo được khuyến khích tại thời điểm nhân viên cung cấp dịch vụ tới khách hàng đóng vai trò rất quan trọng.

"Nhà quản lý cấp trung" xuất hiện như là một thuật ngữ trong kinh doanh. Tuy nhiên, đối với các công ty cung cấp dịch vụ ưu tú, thì điểm khác biệt nằm ở chính "các nhà lãnh đạo cấp trung" này, những người đưa phẩm chất của nhà lãnh đạo vào trách nhiệm của mình trong quá trình duy trì thành công. Vai trò lãnh đạo nếu chỉ xuất phát từ cấp quản lý cao nhất của một tổ chức sẽ không thể duy trì được những giá trị cốt lõi cần thiết để đạt đến thành công bền vững.

Công việc trong ngành dịch vụ vốn yêu cầu rất cao, gây căng thẳng mệt mỏi và cũng không kém phần nhàm chán vì tính chất lặp đi lặp lại. Nhân viên dịch vụ trực tiếp luôn ở trong trạng thái sẵn sàng phục vụ khác hàng giống như các diễn viên đang đợi đến lượt mình lên sân khấu. Họ thậm chí không có

thời gian để nghỉ ngơi, giải trí hay để lấy lại bình tĩnh sau khi phục vụ một khách hàng khó tính. Và buổi biểu diễn diễn ra không ngừng nghỉ trong một thời gian, vì vậy các diễn viên luôn phải ở trạng thái sẵn sàng dù có phải ra sân khấu hay không. Các đạo diễn giữ vai trò của người lãnh đạo, họ phải liên tục hướng dẫn, chỉ bảo và khích lệ diễn viên. Những nhà lãnh đạo lấy giá trị làm nền tảng phải thể hiện được vai trò lãnh đạo tại thời điểm cung cấp dịch vụ bằng cách sử dụng đúng nhân viên và hướng dẫn họ phát huy hết năng lực lãnh đạo của bản thân.

Việc lựa chọn "nhà quản lý cấp trung" còn quan trọng hơn các quyết định lựa chọn các quản lý cấp cao khác. Người phụ trách các cửa hàng, khách sạn, văn phòng chi nhánh, nhà hàng, tàu, nhà ga, đội ngũ bán hàng và các địa điểm cung cấp dịch vụ khác là người quyết định chất lượng dịch vụ được cung cấp tới khách hàng. Để nuôi dưỡng và phát huy vai trò lãnh đạo dựa trên nền tảng giá trị trong một công ty, ban lãnh đạo cần phải xác định và thăng cấp cho các ứng viên có thể phát triển và nuôi dưỡng những giá trị cốt lõi của công ty cũng như những người thể hiện được tố chất lãnh đạo trong quá trình làm việc. Việc công ty khích lệ và đề đạt các nhân viên đáp ứng

được cả hai điều kiện trên sẽ mang lại bốn lợi ích sau. Thứ nhất, họ có cơ hội phát huy hơn nữa khả năng lãnh đạo khi vai trò của họ trong công ty được nâng cao hơn. Thứ hai, họ sẽ có nhiều cơ hội giúp công ty phát triển hơn ở vị trí mới. Thứ ba, các nhân viên khác trong công ty sẽ học hỏi tấm gương của những đồng nghiệp đã được thăng tiến trong công ty. Thứ tư, và cũng là lợi ích quan trọng nhất, những nhà lãnh đạo lấy giá trị làm gốc sẽ là hình mẫu cho đội ngũ nhân viên noi theo. Việc thăng cấp cho các ứng viên có tiềm năng lãnh đạo và biết lấy giá trị cốt lõi của công ty làm nền tảng cũng trở thành động lực để người khác làm theo và có thể trở thành nhà lãnh đạo tương lai.

Những công ty điển hình được giới thiệu trong cuốn sách này trung thành với chính sách nâng ngạch cho đội ngũ nhân viên nội bộ trong công ty. Có ba yếu tố ẩn sau chính sách này và mỗi yếu tố đều có vai trò xây dựng và phát triển khả năng lãnh đạo dựa trên giá trị. Việc nâng ngạch cho các nhân viên trong công ty thể hiện sự ghi nhận cho những đóng góp và nỗ lực không ngừng của họ trong quá trình phát triển công ty. Các công ty trong cuốn sách này đã áp dụng một công thức vô cùng đơn giản nhưng

cũng không kém phần hiệu quả: tuyển dụng những nhân viên có chung các giá trị với công ty, nâng ngạch cho họ dựa trên hiệu suất làm việc cũng như tiềm năng lãnh đạo. Đôi lúc, các công ty này cũng thuê các nhà quản lý bên ngoài cho những vị trí chuyên biệt nhưng trường hợp này hiếm xảy ra. Đã có rất nhiều bài viết về việc các công ty cần "thay máu" và đó là con đường tốt nhất với nhiều công ty. Tuy nhiên, bài nghiên cứu này lại cho thấy các công ty dịch vụ uy tín thường tự "nuôi dưỡng" những nhà lãnh đạo của mình. Phát triển các nhà lãnh đạo từ nội bộ là một cách để truyền tải xuyên suốt những giá trị cốt lõi vốn là chìa khóa thành công của công ty.

Thăng cấp cho những người xứng đáng đảm nhiệm vị trí lãnh đạo đã là một bài toán khó, nhưng hướng dẫn họ nhiều hơn về kỹ năng lãnh đạo lại càng khó hơn. Giáo sư Noel Tichy đã dành hơn 25 năm để nghiên cứu sự khác biệt giữa những công ty cung cấp dịch vụ cao cấp và các công ty thường. Ông tin rằng những người lãnh đạo đã và đang dẫn dắt công ty trong mỗi chặng đường phát triển chính là yếu tố quyết định của những công ty thành danh. Tichy đã viết:

Nếu thành công lâu dài đòi hỏi các công ty phải sở hữu nhiều nhà lãnh đạo ở nhiều cấp độ khác nhau hơn các đối thủ cạnh tranh thì việc chỉ bảo, hướng dẫn và phát triển các cá nhân khác lại là một nhu cầu mang tính chiến lược đối với các nhà quản lý cấp cao. Các nhà lãnh đạo không chỉ đơn thuần phải gây dựng một tổ chức gồm những người ham học hỏi mà đó còn phải là một tổ chức biết hướng dẫn và chia sẻ – một trong những yêu cầu tiên quyết để xây dựng đội ngũ lãnh đạo hung mạnh. Họ cần tạo ra môi trường mà ở đó, những nhà lãnh đạo phải biết truyền tải, lan tỏa các giá trị đến những người xung quanh, giúp mọi người phát huy được tiềm năng lãnh đạo trong chính con người mình.

Dan Cathy, phó giám đốc điều hành của Chick-fil-A đã dành cả ngày để trò chuyện, trao đổi và hướng dẫn các quản lý cửa hàng và nhân viên mới trong ngày làm việc đầu tiên của họ về tầm nhìn và giá trị của công ty. Cathy vẫn tiến hành hoạt động này khoảng 6, 7 lần mỗi năm, bắt đầu từ 8 giờ sáng và kết thúc vào khoảng 10 giờ tối tại Atlanta. Những người tham gia có cơ hội được tìm hiểu về lịch sử, truyền thống và giá trị của công ty – nhưng không phải trong phòng đào tạo. Thay vào đó, họ cùng

hành trình tới nhiều địa điểm khác nhau cả ngày hôm đó trên một chuyến xe nhỏ. Suốt các chặng đường giữa mỗi điểm dừng, Cathy giữ vai trò "hướng dẫn viên" kể cho mọi nhân viên các câu chuyện về công ty. Những điểm dừng chân bao gồm Dwaft House (nhà hàng đầu tiên của Truett Cathy), Southlake Mall Chick-fil-A, Clayton Fixture (nhà cung ứng quầy giao dịch của Chick-fil-A), ProSource (nhà phân phối các sản phẩm cho Chick-fil-A) và trụ sở chính của công ty. Khi trở về trụ sở sau cuộc hành trình, những nhân viên mới đều có chung ấn tượng rất sâu sắc về chuyến đi và sẽ không bao giờ quên những trải nghiệm lý thú đó. Sau đó, họ ghé thăm nhà Dan Cathy và thưởng thức bữa tối đã được chuẩn bị sẵn.

Chick-fil-A đã lựa chọn kỹ các điều hành viên cho khoảng hơn 80 nhà hàng của công ty và các nhà hàng mới mở hàng năm. Công ty đã dành 5-6% doanh thu mỗi năm để lựa chọn những người có năng lực nhất trong khoảng 9.000 hồ sơ ứng tuyển hàng năm. Cho đến bây giờ, công ty vẫn đầu tư vào đào tạo và hướng dẫn cho đội ngũ nhân viên mới từ ngày đầu tiên họ đặt chân vào công ty. Dan Cathy giải thích: "Trách nhiệm của tôi tại Chick-fil-A là tiếp tục

phát huy và lan tỏa các giá trị của công ty. Chính vì thế, tôi muốn tận lực giữ gìn và phát huy những gì công ty đã đạt được và thực sự không muốn giao phó việc thực hiện Ngày Tầm nhìn và Giá trị (Vision and Values Day) cho bất cứ ai.”

Khẳng định giá trị trong thời điểm khó khăn

Các nhà lãnh đạo coi giá trị là nền tảng sử dụng chính giá trị của bản thân để chèo lái đưa công ty vượt qua các giai đoạn khó khăn. Họ nhắc nhở các thành viên khác trong công ty và có lúc là cả bản thân họ về sức mạnh chỉ đường của những giá trị cốt lõi trong công ty.

Nhiều nhà lãnh đạo cấp cao khi được phỏng vấn đã không ngần ngại chia sẻ việc họ đã dẫn dắt công ty vượt qua khủng hoảng, nhiều biến cố và không ít những thời điểm mang tính quyết định với sự thành bại của công ty như thế nào. Trong mỗi hoàn cảnh, họ đều lấy giá trị cốt lõi của công ty làm kim chỉ nam hành động. Robert Tillman, chủ tịch hội đồng quản trị, giám đốc kiêm CEO của Lowe’s Companies Inc. đã sử dụng lối diễn đạt hết sức thông minh để minh

họa cho điều này, “Các công ty giống như những túi trà mà độ đậm đặc của chúng chỉ được kiểm chứng khi nhúng vào nước sôi.” Các nhà lãnh đạo dựa trên giá trị đã khẳng định những giá trị thực của mình thông qua việc huy động được những sức mạnh cần thiết cho công ty trong những giai đoạn khó khăn.

Năm 1987, Special Expeditions vẫn còn là một công ty non trẻ với nguồn vốn nghèo nàn. Con tàu *Polaris* của hãng đã gặp trục trặc kỹ thuật ngay trong chuyến đi khai trương, đâm vào trụ cầu bê tông và để lại một vệt hổng lớn ở mũi tàu. Ba tháng sau, con tàu cập cảng Mỹ và bị lực lượng an ninh đường biển lập biên bản do không đảm bảo an toàn về phòng cháy chữa cháy. Sau đó, con tàu bị hư hỏng nặng trong một trận bão biển. Năm đó, công ty đã thiệt hại 2,2 triệu đô-la và không có khả năng chi trả các hóa đơn. Thế nhưng, trong những năm tháng khó khăn này, người ta càng ghi nhận công lao của nhà sáng lập công ty, Sven-Olof Lindblad, khi ông đã nỗ lực tìm cách biến Special Expeditions thành một công ty “đặc biệt”, đúng như cái tên của nó bằng việc khích lệ đội ngũ nhân viên, hướng dẫn viên, các nhà cung cấp bao gồm cả những công nhân, nghệ nhân đóng thuyền, những người đã đặt niềm tin vào công ty

bằng câu nói, “Khi nào có tiền trả tôi cũng được” cũng như khích lệ khách hàng của mình (và một vài người trong số họ đã giúp đỡ công ty về mặt tài chính bằng những khoản cho vay tín dụng).

Những giá trị cốt lõi về tinh thần đoàn kết, sự tôn trọng và tính chính trực đã “tạc” nên một câu chuyện được Lindblad chia sẻ:

Thời gian đó, tôi học hỏi được rất nhiều điều về đức tính kiên cường, bền bỉ của đội ngũ nhân viên và cả niềm tin yêu sâu sắc của khách hàng trong thời điểm khó khăn tưởng chừng không thể gượng dậy được. Cuối cùng, tôi hiểu ra rằng tinh thần đoàn kết của đội ngũ nhân viên tận tâm và đầy tài năng mà tôi đang có vô cùng quan trọng. Cha tôi, Lars-Eric Lindblad (được biết đến như người tiên phong cho lĩnh vực du lịch thám hiểm) là một người đàn ông tuyệt vời nhất. Tôi học được bài học từ “năm 1987 định mệnh” đó rằng tôi phải xây dựng, củng cố và phát triển hơn nữa đội ngũ nhân viên hùng mạnh quanh mình.

Tôi cũng học được nhiều về sức mạnh của sự thật thậm chí ngay cả khi nó mang lại bất lợi. Khoản

nợ của chúng tôi rất lớn và không có khả năng chi trả vào lúc đó. Nhưng chúng tôi thẳng thắn nói sự thật cho các nhà cho vay tín dụng về những khó khăn lúc đó, giải thích về vấn đề của mình, bày tỏ mong muốn nhận được sự giúp đỡ để xây dựng kế hoạch vực dậy công ty và duy trì hoạt động. Mọi người đều hợp tác với tôi. Sự thật là công cụ bị coi nhẹ nhất nhưng lại là vũ khí lợi hại nhất.

Giá trị cũng đã giúp Dana Commercial Credit vượt qua những giai đoạn khủng hoảng. Vào năm 1991, công ty phải đối mặt với bước ngoặt quan trọng. Công việc kinh doanh xuống dốc, tinh thần của nhân viên sa sút. Ban lãnh đạo cấp cao của công ty đã mở buổi họp kín liên tục trong ba ngày để đánh giá tình hình và đưa ra phương hướng hành động. Đó là một buổi gặp gỡ đầy xúc động, mọi người cùng thảo luận về những giá trị cốt lõi của công ty. Michael Gannon, phó giám đốc kiêm quản lý nhóm sản phẩm giao dịch, Dealer Product Group, gợi nhớ lại một thời, "Chúng tôi chỉ có 14 người ngồi trong căn phòng này và không thể thống nhất được hướng đi cho công ty". Công ty đã từ bỏ cơ cấu cung cấp dịch vụ tín dụng đại trà, quay trở lại tập trung vào những tài khoản trọng yếu, xây dựng một đội ngũ huấn

luyện nhằm tăng cường đào tạo cho nhân viên, triển khai quá trình xây dựng kế hoạch chiến lược và tập trung cải thiện chất lượng dịch vụ.

Giống như Special Expeditions, Dana Commercial Credit đã dẫn dắt công ty vượt qua khó khăn bằng chính những giá trị của mình. Chủ tịch kiêm CEO, Ed Shultz, không thể nào quên khoảng thời gian đó, năm 1991:

Chúng tôi nhận ra tầm quan trọng của các giá trị cốt lõi, thực hiện kế hoạch có chiến lược, tập trung vào thế mạnh của công ty và nỗ lực củng cố chất lượng dịch vụ. Chúng tôi đã trải qua 2 năm ròng rã theo đuổi con đường đó.

2 năm sau đó, mọi thứ chuyển biến theo chiều hướng tích cực. Chúng tôi bắt đầu gặt hái được thành công từ kế hoạch chiến lược của mình, từ những sáng kiến cải thiện chất lượng dịch vụ và từ sự tham gia cống hiến thực sự của đội ngũ nhân viên. Anh sẽ chẳng thể thành công cho đến khi anh xây dựng được cho mình một kế hoạch có tính chiến lược, và đây là một chặng đường dài đầy chông gai.

Tất cả các công ty đều phải trải qua mọi giai đoạn thử thách trong suốt chặng đường hình thành và phát triển. “Lửa thử vàng, gian nan thử sức.” Đây là những điều mà Special Expeditions, Dana Commercial Credit và hầu hết các công ty trong cuốn sách này đều trải qua. Giá trị thực sự sẽ được bộc lộ khi công ty đương đầu với khó khăn. Vấn đề càng nan giải, giá trị cốt lõi càng thể hiện sức mạnh và tầm quan trọng của nó.

Không ngủ quên trên chiến thắng

Các nhà lãnh đạo lấy giá trị làm nền tảng không chỉ áp dụng giá trị cốt lõi trong thời kỳ khó khăn, khủng hoảng mà còn trong thời “bình”. Giá trị về chất lượng vượt trội và không ngừng đổi mới không cho phép công ty có quyền nghỉ ngơi. Trách nhiệm quan trọng nhất của ban lãnh đạo là luôn duy trì công ty ở trạng thái “tỉnh táo”, không ngừng vươn lên, luôn tìm cách tăng cường tính cạnh tranh hơn nữa. Xét về bề nổi, tất cả đều có vẻ nằm trong lòng bàn tay, nhưng những người đứng đầu luôn lo ngại sự tự mãn sẽ bao trùm công ty, vì vậy luôn tìm cách khuấy động để nhân viên không “ngủ quên trên chiến thắng”.

Tim Hoeksema của Midwest Express đã làm được điều này bằng cách triển khai ý tưởng về một chương trình mang tên “Nỗ lực đổi mới lớn năm 1996.” Công ty gọi sáng kiến này là CHIP, được đặt tên theo loại bánh quy sô-cô-la mà hãng hàng không đã nướng trực tiếp trên máy bay để phục vụ hành khách, và 4 nguyên lý gắn liền với giá trị cốt lõi của công ty:

• Khách hàng là trọng tâm (C – Customer focus)

• Tỷ lệ nhân viên tham gia đông đảo (H – Highly involved employees)

• Ra quyết định dựa trên cơ sở thông tin hợp lý (I – Information-based decision making)

• Cải thiện quy trình cung cấp dịch vụ (P – Process improvement)

Sáng kiến CHIP liên quan đến 7 mục tiêu cụ thể cho phép Midwest Express hiện thực hóa tầm nhìn của mình, tất cả những mục tiêu này đều dựa trên 4 nguyên lý CHIP. Điều đáng nói về những nỗ lực cải thiện toàn diện trên đó là công ty đã áp dụng hết sức

thành công theo tiêu chuẩn đánh giá của số đông. Tuy nhiên đối với Tim Hoeksema, như thế là chưa đủ:

Động lực cho sáng kiến này của tôi xuất phát từ chính cảm nhận của bản thân rằng chúng tôi đang để mình rơi vào trạng thái tự mãn. Mặc dù chúng tôi đã gặt hái được nhiều thành công và nhận được nhiều lời khen ngợi, nhưng tôi sớm nhận thấy điều này khiến khả năng đổi mới và khát khao vươn lên của chúng tôi có xu hướng giảm sút. Sáng kiến này đòi hỏi chúng tôi phải có những quy trình hoạt động, hệ thống theo dõi đánh giá hiệu quả hơn. Chúng tôi phải khiến mọi người tham gia đóng góp nhiều hơn, sáng tạo hơn. Đó là việc cần làm để giúp chúng tôi không ngủ quên trên chiến thắng.

Từ những ngày đầu khởi nghiệp đầy rẫy khó khăn của một doanh nghiệp cho thuê xe hơi tại St. Louis năm 1957, đến đầu những năm 1960, Enterprise Rent-A-Car đã phát triển thành một công ty lớn mạnh dựa trên phương châm đơn giản nhưng có tầm ảnh hưởng vô cùng mạnh mẽ của nhà sáng lập, Jack Taylor: “Hãy đối xử tốt với khách hàng như các đối tác, và rồi lợi nhuận sẽ tự sản sinh.” Con trai của

Jack Taylor, Andy, đã đảm nhiệm vị trí CEO của công ty vào năm 1991, nhận thấy công ty cần tập trung hơn nữa vào sự hài lòng của khách hàng. Công ty đang phát triển nhanh chóng với kết quả kinh doanh đáng mơ ước, bề ngoài chẳng có gì bất ổn. Tuy nhiên, Andy nhận thấy giá trị cốt lõi của công ty đang bị đe dọa, và đã đề xuất thay đổi cục diện bằng cách trao quyền giải quyết vấn đề cho các quản lý cửa hàng chi nhánh. Những quản lý này đã tiến hành "bóc tách" hệ thống cho thuê xe hiện tại thành các phần, sau đó, lắp ráp chúng với nhau, cải thiện chúng và gọi đó là: chu trình dịch vụ. Họ cũng áp dụng một hệ thống đánh giá mức độ hài lòng của khách hàng và điểm số đánh giá này đã trở thành một yếu tố quan trọng để quyết định việc thăng cấp của nhân viên quản lý kia. Andy Taylor giải thích:

Vấn đề không đơn thuần là việc giải quyết khó khăn; bởi khi nhất trí về một khó khăn nào đó, nó chắc chắn sẽ được giải quyết triệt để. Vấn đề cốt lõi nằm ở chỗ chúng ta phải khiến mọi người hiểu được bản chất của từng khó khăn. Chúng tôi có kết quả kinh doanh khả thi, điều này không có vẻ gì bất thường, nhưng chúng tôi đang trên lộ trình tìm kiếm sự hài lòng của khách hàng và vấn đề cốt lõi này cần

được ưu tiên.

Một ví dụ nữa là Charles Schwab. Thực tế, công ty luôn vận động, bởi sự đổi mới và đổi mới không ngừng đã trở thành hoạt động huyết mạch của công ty. David Pottruck, người được thăng cấp lên vị trí đồng CEO đã chia sẻ về việc khuấy động công ty như sau:

Thành công khiến một doanh nghiệp trở nên ngạo mạn. Còn tôi là một kẻ đa nghi. Chúng tôi không có bản quyền, không có bằng sáng chế hay những công thức bí mật. Tôi cố gắng tạo cảm giác cạnh tranh – rằng chúng tôi vẫn đang ở trong tình thế không an toàn. Đã có lúc tôi nghĩ đến công nghệ, nhưng công nghệ phát triển quá nhanh, và rồi những lợi thế đó cũng nhanh chóng tan theo. Vì thế, chúng tôi quyết định sử dụng thương hiệu và những con người tài năng của mình làm vũ khí cạnh tranh. Xây dựng một doanh nghiệp không bao giờ biết tự mãn đi liền với việc dành rất ít thời gian để tôn vinh thành công của mình. Chúng tôi luôn gặp nhau trong các cuộc họp với câu hỏi quen thuộc, “chúng ta cần làm gì tiếp theo”. Chúng tôi dành 10% ngân sách hàng năm để tái đầu tư vào các dự án tự nguyện. Chúng tôi

quản lý khoản ngân sách này hết sức cẩn thận.

Khích lệ tinh thần nhân viên

Các nhà lãnh đạo công ty đã biết cách khích lệ tinh thần đội ngũ nhân viên bằng cách làm gương cho họ, thể hiện các giá trị của công ty một cách sống động, thổi hồn chúng vào tập giá trị của mỗi thành viên. "Khích lệ nhân viên" cũng là một việc làm cốt yếu mà Kouzes và Posner đã tìm thấy ở các nhà lãnh đạo khi họ phát huy hết phẩm chất tốt đẹp của mình. Bằng sự quan tâm và khích lệ, các nhà lãnh đạo giúp nhân viên của mình phấn chấn hơn, tiếp thêm cho họ năng lượng làm việc, thứ mà qua thời gian có thể hao mòn, suy giảm.

Mỗi giá trị cốt lõi trong 7 giá trị cốt lõi ở Hình 2-1 có thể khích lệ tinh thần của đội ngũ nhân viên bởi chúng mang đến cho họ cảm giác "mình đã đạt được thành tựu nào đó", hợp tác, tôn trọng, có định hướng và đầu tư vào nhân viên. Công việc sẽ trở nên khó khăn gấp bội nếu không có những phẩm chất này và ngược lại. Một khi công việc không giúp cá nhân phát triển, thiếu vắng tinh thần tập thể, xa rời thiện chí và vô nghĩa thì công việc đó khó có thể thành

công. Những công ty dịch vụ luôn bám đuổi lợi nhuận chỉ có thể là những công ty tầm thường nếu vẫn đủ may mắn sống sót trên thị trường, bởi lẽ hành trình duy trì thành công trong ngành dịch vụ đòi hỏi các nhà lãnh đạo phải luôn biết cách khích lệ tinh thần nhân viên ngoài mục tiêu kinh doanh và lợi nhuận.

Napoleon Barragan, nhà sáng lập kiêm giám đốc điều hành của Dial-A-Mattress. đã khích lệ nhân viên của mình tham gia và đóng góp nhiều hơn cho công ty. "Nap đã khiến chúng tôi trở thành một phần không thể thiếu đối với công việc kinh doanh của công ty", Maureen Renneberg, trợ lý giám đốc bán hàng của Dial-A-Mattress cho biết. "Chúng tôi là một mắt xích trong công ty, tôi từng chẳng bao giờ quan tâm và biết được chuyện gì đang diễn ra ở những bộ phận khác khi còn làm việc ở các công ty trước, nhưng ở đây, mọi chuyện ngược lại." Joe Vicens, phó giám đốc điều hành và quản lý bán hàng toàn nước Mỹ, bổ sung: "Nap đã chia sẻ với cả công ty tầm nhìn của mình, và điều đó làm chúng tôi thấy vô cùng hào hứng". Jennifer Grassano, tư vấn viên đồ dùng đệm, nhận định: "Nap đối xử với tất cả các nhân viên trong công ty như nhau. Tất cả mọi người đều có tiếng nói

bất kể vị trí của mình trong công ty là gì, và ông ấy luôn lắng nghe và tiếp nhận những lời khuyên của họ.”

Mike Veeck lại động viên tinh thần nhân viên của mình bằng cách tạo điều kiện cho họ thể hiện năng lực của bản thân. Năm 1997, ông ký phê duyệt cho phép Ila Borders, một nữ cầu thủ tham gia đội bóng và đề nghị quản lý đội bóng cho cô gái này một cơ hội. Bình luận viên của St. Paul Saints, Don Wardlow là một người khiếm thị. Wardlow là một cựu vận động viên bóng chày tài năng và hiểu biết, nếu chỉ nghe bình luận qua sóng radio, không ai có thể biết được Wardlow thực chất là một người khiếm thị và bản thân anh không thể xem được trận đấu mà chính mình bình luận. Mike Veeck giải thích về điều này rằng, “Tôi thuê anh ấy không phải vì sự thương hại mà vì tôi thấy được nghị lực phi thường, vượt qua những rào cản và định kiến trong con người anh.”

Ukrop’s lại khuyến khích hơn 5.000 nhân viên của mình tri ân khách hàng bằng cách cảm ơn họ theo cách riêng, thân mật và gần gũi. Trong ngày sinh nhật của họ, tất cả các nhân viên toàn thời gian của công ty đều được nghỉ làm và nhận được một tấm

thiệp chúc mừng sinh nhật có chữ ký của James và Bob Ukrop. Đi kèm với tấm thiệp là tờ séc trị giá 50 đô-la. Mọi người đều rất cảm động: “Tôi thích tờ séc, nhưng còn thấy thích thú với tấm thiệp kia hơn nhiều.” Công ty cũng gửi quà đến các đám cưới của nhân viên và cho con cái của họ. Các nhân viên bán thời gian có thể trích 100 đô-la mỗi quý từ tiền lương của họ để gửi vào quỹ học đại học và công ty sẽ giúp họ quản lý số tiền đó.

DUY TRÌ THÀNH CÔNG BẰNG CÁCH DUY TRÌ NGƯỜI LÃNH ĐẠO

Vận hành phương châm lãnh đạo dựa trên nền tảng giát rị sẽ rất khó thực hiện nếu liên tục thay đổi nhà lãnh đạo. Những công ty được đề cập đến trong cuốn sách này duy trì ban quản lý cấp cao của họ một cách ổn định, và đây là yếu tố trọng tâm góp phần vào thành công bền vững của công ty. Truyền bá các giá trị trong toàn thể công ty cũng là một quy trình đòi hỏi sự cố gắng hết mình. Giá trị nhân văn hết sức mong manh bởi nó đòi hỏi niềm tin vào tổ chức. Các nhà lãnh đạo cần có thời gian để giành được sự tin tưởng từ mọi người và cũng cần thời gian để củng cố những giá trị như chất lượng dịch vụ vượt

trội, niềm vui, sự chính trực. Họ cũng cần thời gian để củng cố bản thân mình với vai trò lãnh đạo như được trình bày trong chương này. Lãnh đạo lấy nền tảng giá trị làm trọng tâm là một hành trình dài và liên tục.

Bảng 3-1 ghi nhận thông tin về tính ổn định trong việc duy trì nhà lãnh đạo tại các công ty điển hình. Chỉ có 3 trong số 14 công ty đã từng thay đổi CEO một lần trong cả chặng đường phát triển. Phần lớn các công ty này đều duy trì những CEO ban đầu cho tới thời điểm tôi viết cuốn sách này.

Bảng 3-1. Vai trò lãnh đạo ổn định trong các công ty điển hình

Công ty	Năm khởi nghiệp	Số lượng CEO trong lịch sử phát triển của công ty[a]
Bergstrom Hotels	1976	2[b]
The Charles Schwab Corporation	1971	2[c]
Chick-fil-A, Inc	1946	1
Container Store	1978	1
Custom Research Inc.	1974	2[d]
Dana Commercial Credit	1980	1

Dial-A-Mattress	1976	1
Enterprise Rent-A-Car	1957	2
Midwest Express Airlines	1984	1
Miller SQA	1982	3[e]
Special Expeditions	1979	1
St. Paul Saints	1992	1
Ukrop's Super Markets	1937	3
USAA	1922	8[f]

a - Tất cả các dữ liệu tính đến tháng Tám, 1998

b - Bergstrom Hotels chỉ có một CEO, Richard Bergstrom, cho đến khi được bán cho Montclair Investors năm 1998.

c - Bao gồm cả đồng CEO được bổ nhiệm David Pottruck cùng với Charles Schwab năm 1997.

d - Custom Research Inc. cùng được dẫn dắt bởi Judith Corson và Jeff Pope từ ngày thành lập.

e - Bao gồm cả giám đốc điều hành của những công ty tiền nhiệm, Tradex và Phoenix Design, Dwight Hoover.

f - USAA ban đầu sử dụng chức danh CEO năm 1991. Từ năm 1992, 8 người cùng tham gia trong ban lãnh đạo cấp cao dưới các chức danh là quản lý trưởng, chủ tịch hoặc CEO.

Năm 1997, David Pottruck được đề bạt làm CEO của Charles Schwab, đồng chức vị với nhà sáng lập công ty, Charles Schwab và cũng là CEO duy nhất cho đến thời điểm đó. Charles Schwab vẫn giữ chức vụ chủ tịch. Pottruck vào công ty năm 1984, đến năm 1988, ông giữ chức vụ chủ tịch bộ phận môi giới, năm 1994, ông là chủ tịch và giám đốc vận hành, kiêm thành viên hội đồng quản trị của tập đoàn. Trong lịch sử phát triển, Enterprise Rent-A-Car có hai CEO, nhà sáng lập công ty Jack Taylor và con trai Andy Taylor. Bix Norman khởi nghiệp trong vai trò giám đốc chi nhánh Phoenix Designs (sau được đổi tên thành Miller SQA) năm 1989. Ukrop's đã hình thành và phát triển được 60 năm, dưới sự điều hành của James và Bob Ukrop, đều là các con trai của nhà sáng lập. Tất cả các CEO trong lịch sử phát triển của USAA đều là các sĩ quan quân đội về hưu. Tướng Robert Herres trở thành chủ tịch kiêm CEO của công ty vào năm 1993, thay thế tướng Robert McDermott đã về hưu sau khi lãnh đạo công ty từ năm 1968.

Bergstrom Hotels không chỉ thay đổi nhà lãnh đạo mà còn thay đổi cả chủ sở hữu. Tháng 1 năm

1998, John và Richard (Dick) Bergstrom, chủ sở hữu của Bergstrom Corporation, đã bán Paper Valley Hotel, Pioneer Inn và Valley Inn (Bergstrom Hotels) cho Montclair Hotel Investors. Bergstrom Hotels được lựa chọn nghiên cứu như một trong số những công ty điển hình trước khi giao dịch này diễn ra. John và Dick Bergstrom đã mất vài năm để cân nhắc xem liệu những giá trị cốt lõi của công ty có đủ mạnh mẽ và các ông chủ mới này có thể vận hành công ty hay không. Bergstrom Hotel Company mà tôi nghiên cứu trước khi có sự thay đổi về người sở hữu là một công ty tuyệt vời. Triển vọng phát triển công ty với khả năng duy trì chất lượng dịch vụ là rất lớn bởi công ty biết cách phát triển lớp quản lý cấp trung và liên tục áp dụng nhiều chiến lược phát triển tiên tiến.

Câu chuyện của Bergstrom là một bài học đáng nhớ. John Bergstrom bán xe hơi, còn Dick làm việc trong ngân hàng. Nhưng họ đã gặp nhau và cùng hợp tác mở một câu lạc bộ đêm được cải tạo từ một bưu điện cũ năm 1974. Một năm sau, họ mở một câu lạc bộ đêm khác và vận hành 2câu lạc bộ trong khi vẫn duy trì công việc hiện tại của mình. Năm 1976, hai anh em đã mua lại Valley Inn tại Neenah, Wisconsin,

trong một thương vụ bán phá giá. Hai năm tiếp sau đó, họ mua lại khách sạn Pioneer Inn và Marina tại Oshkosh. Anh em nhà Bergstrom sau đó đã phát triển những bất động sản này thành công ty kinh doanh sinh lời. Họ bán 2 câu lạc bộ đêm và tập trung kinh doanh khách sạn. Dick và John cùng nhớ lại quãng thời gian khi mới khởi nghiệp kinh doanh dịch vụ khách sạn, “Lúc đầu chúng tôi rất khan hiếm khách hàng và không thu được lợi nhuận. Chúng tôi làm mọi việc và cố gắng tìm cách “bắt” các bất động sản này sinh lời.” Dick nhớ lại: “Chúng tôi phải làm việc cật lực vào ngày thứ Sáu và thứ Bảy để kiếm được 2.000 đô-la mỗi tháng từ câu lạc bộ đêm, nhưng khi kinh doanh khách sạn, với chừng ấy công việc, anh cũng có thể kiếm được 10.000 đô-la mỗi tháng nếu đi đúng hướng”.

Năm 1981, anh em nhà Bergstrom đã quyết định xây dựng Paper Valley Hotel tại trung tâm Appleton, được khai trương vào tháng Sáu năm 1992. Paper Valley Hotel cũng đã hoạt động rất thành công sau khi Bergstrom phải đương đầu với một cuộc khủng hoảng tài chính nghiêm trọng. Dự tính chỉ phải tiêu tốn 10 triệu đô-la nhưng trên thực tế việc phục hồi đã ngốn của họ 13,6 triệu đô-la. Dick

Bergstrom nhớ rất rõ quãng thời gian này: “Thật khủng khiếp! Công việc kinh doanh từ khi khởi đầu đã vô cùng thuận lợi, nhưng cuối cùng chúng tôi đã phải tiêu tốn quá nhiều. Vì thiếu kinh nghiệm trong lĩnh vực kinh doanh khách sạn, nên chúng tôi đã không lường hết được mọi vấn đề. Thật may mắn, các ngân hàng đã không quay lưng lại với chúng tôi và vẫn song hành cùng chúng tôi vượt qua giai đoạn khó khăn.” Năm 1985 và năm 1993, Paper Valley Hotel đã bổ sung thêm 100 phòng, mở rộng tới sức chứa hiện tại là 400 phòng phục vụ khách. Trong đó, Paper Valley là khách sạn lớn nhất trong ba khách sạn và đến năm 1997 nó là khách sạn duy nhất tại Wisconsin được chứng nhận Bốn Kim Cương AAA cho cả chất lượng phòng ốc và các hoạt động khánh tiết.

Trong quá trình điều hành các khách sạn của mình, anh em nhà Bergstrom cũng tiến hành xây dựng thêm ngành dịch vụ về xe hơi tại Wisconsin với 22 thương vụ mua bán xe hơi năm 1998. Hai anh em nhận thấy việc kinh doanh xe hơi thu được nhiều lợi nhuận hơn với rủi ro ít hơn ngành kinh doanh khách sạn. Dick Bergstrom giải thích, “Trong kinh doanh khách sạn, anh sẽ có những khoản nợ cố định, tuy

nhiên trong dịch vụ xe hơi, anh có thể quản lý hàng tồn kho tăng/giảm tùy theo mức cầu.” “Chúng tôi đã kinh qua hai ngành kinh doanh mang lại lợi nhuận và đều yêu thích cả hai, tuy nhiên, chúng tôi đã quyết định dành thời gian và công sức vào ngành ít rủi ro hơn. Đó là một quyết định mang tính kinh doanh”.

Ngoài cân nhắc về lợi nhuận trong kinh doanh, có lẽ hai anh em Bergstrom vẫn sẽ tiếp tục sở hữu khách sạn nếu họ không thể tìm được những người chủ sở hữu mới có chung chí hướng và nền tảng giá trị. Hai anh em họ đã không chỉ đầu tư vốn vào các khách sạn, mà còn đầu tư cả tâm huyết và công sức của mình. Dick, với vai trò chính là điều hành khách sạn, đến thăm từng khách sạn mỗi ngày. John cũng là vị khách viếng thăm thường xuyên. Họ nhắc đến các chuyến viếng thăm đó như những cuộc dạo chơi. Họ thường xuyên gửi thư viết tay tới nhân viên, công nhận những đóng góp của họ đối với công ty. Họ cho vay không tính lãi đối với những nhân viên đang gặp khó khăn về tài chính và đảm bảo các nhân viên khi ốm đau đều được chăm sóc y tế chu đáo. Hai anh em nhà Bergstrom đã vận hành công ty với nguyên lý “nhân viên là ưu tiên hàng đầu”, với niềm tin nếu họ quan tâm đến đội ngũ nhân viên của mình thì các

nhân viên cũng sẽ quan tâm đến khách hàng. Và tìm kiếm đúng khách hàng mình mong đợi cũng là một mấu chốt trong kinh doanh, như Dick Bergstrom giải thích:

Không phải ai chúng tôi cũng sẵn lòng bán lại khách sạn nếu họ không thực sự quan tâm tới khách sạn và các nhân viên của chúng tôi. Đây là "nhà" của chúng tôi. Bạn bè chúng tôi đều ở đây. Đây cũng chính là nơi mà các thế hệ gia đình tôi đã sinh sống 150 năm qua. Tại Montclair Hotel Investors, chúng tôi tìm thấy một công ty nhỏ nhưng có sức trở mình mạnh mẽ. Ban lãnh đạo mới, có nét riêng và là những người chân thành, không quá phô trương. Tôi đã đưa ra yêu cầu Montclair Investors giữ lại tất cả các nhân viên của chúng tôi, và điều đó đã không còn là vấn đề đáng quan ngại. Họ đã cam kết ngay từ đầu rằng, "Chúng tôi muốn giữ lại tất cả nhân viên của ông và không bổ sung bất cứ nhân sự mới nào".

CỦNG CỐ CÁC GIÁ TRỊ

Giá trị là những thứ vô hình. Các nhà lãnh đạo không thể cầm nắm giá trị trên tay để phô bày cho các nhân viên mới của họ trong buổi đào tạo định

hướng. Thứ đáng trân trọng nhất đối với một công ty, thứ cần được bảo vệ hơn hết thảy chính là thứ mà ta không nhìn thấy được. Vì lý do này, các nhà lãnh đạo thường nghĩ ra các công cụ trợ giảng để giúp những giá trị cốt lõi đó trở nên hữu hình hơn. Những công cụ trợ giúp này đặc biệt hữu ích đối với đội ngũ nhân viên mới trong quá trình gia nhập công ty.

Cam kết tuân theo những giá trị công ty cũng là một phương pháp tiếp cận phổ biến. Năm 1988, 10 năm sau khi Container Store mở cửa hàng đầu tiên, chủ tịch kiêm nhà đồng sáng lập Kip Tindell chuẩn bị có bài phát biểu trước các nhân viên của cửa hàng mới tại Houston trước giờ khai trương. Qua nhiều năm, Tindell đã biến những giá trị của công ty thực sự trở thành kim chỉ nam hoạt động cho toàn thể công ty nhưng nhân dịp này ông mới viết ra. Tindell không thực sự có ý định viết một bài thông cáo chính thống về giá trị của công ty, ông chỉ mong muốn các nhân viên mới hiểu được nền tảng của công ty và sự khác biệt của Container Store với những cửa hàng bán lẻ khác. Những lời lẽ của Tindell đã trở nên nổi tiếng và được coi là “nguyên lý nền tảng”của công ty đồng thời chúng đóng một vai trò quan trọng trong việc hình thành nên điều lệ của công ty, trở thành bài

học cho nhân viên và củng cố niềm tin của họ vào công ty.

Mỗi nhân viên trong công ty được kỳ vọng không chỉ biết và thực hiện các nguyên lý nền tảng mà còn biết chia sẻ và lan tỏa những giá trị đó tới các đồng nghiệp. Các nhà quản lý cũng vậy, vai trò cơ bản nhất của họ là nắm vững tất cả mọi nguyên lý trên. Ví dụ, vai trò quan trọng nhất của Barbara Anderson trong công ty là giúp đỡ bảo tồn văn hóa công ty. Cô cho biết: "Một trong những trách nhiệm lớn lao nhất của tôi là truyền tải được 6 nguyên lý tới nhân viên trong các cửa hàng của công ty và đảm bảo mọi người đều hiểu rõ chúng đồng thời quan sát việc mọi người thực hành những nguyên lý đó." Anderson cũng cho biết thêm: "Tôi tin một công ty có thể vẫn lớn mạnh đồng thời vẫn duy trì được những giá trị của nó. Và chúng tôi đã tìm được 1.500 nhân viên cùng chia sẻ những giá trị của mình."

Mặc dù các nguyên lý nền tảng được viết trong sách hướng dẫn dành cho nhân viên, nhưng Anderson và một số người khác chủ yếu hướng dẫn và truyền đạt cho các nhân viên của mình thông qua những câu chuyện truyền miệng, những buổi tập

huấn và thực hành mẫu. Một trong sáu nguyên lý là "Hãy mang đến cho khách hàng sự ngạc nhiên bằng việc giúp đỡ tận tình". Một câu chuyện kể răn dạy về nguyên lý này mang tên: "Người đàn ông trên sa mạc". Một người đàn ông mắc kẹt trên sa mạc, bị cái nóng thiêu đốt và cơn khát hành hạ, anh ta không thể nói được và gần như chỉ còn là cái xác khô. Điều anh ta cần nhất lúc này là một chút nước. Tuy nhiên, nguyên lý của câu chuyện này không phải là "hãy mang nước đến cho người đàn ông kia" mà là làm sao để thực sự giúp đỡ được anh ta trong lúc khó khăn nhất. Barbara Anderson cũng kể lại câu chuyện trong một buổi học định hướng, "Người đàn ông đang thực sự bị cái nóng sa mạc thiêu đốt và anh ta không thể kêu gọi sự giúp đỡ!" "Các bạn sẽ sử dụng mọi khả năng để giúp đỡ người đàn ông đó bằng cách nào ngoài việc mang cho anh ta nước uống? Các bạn có thể làm điều gì khác để thực sự giúp đỡ được anh ta?"

Những nguyên lý cơ bản cung cấp các hướng dẫn thường được cho là có trong sổ tay chính sách hàng năm của các doanh nghiệp nhưng thực tế thì không, và sức mạnh mang tính thúc đẩy lại vượt qua phạm vi đề cập của sổ tay chính sách. Karla Marie, nhân viên tại một trong các cửa hàng của Container Store giải

thích: “Các nguyên lý nền tảng của chúng tôi đều rất rõ ràng và cũng hết sức linh hoạt, chúng tôi không có một cuốn sổ tay ghi chép tỉ mỉ các quy trình, nhưng có một triết lý minh bạch và cụ thể. Những nguyên lý đó cho phép chúng tôi có nhiều cơ hội và khả năng để làm những việc cần thiết. Và tôi rất thích những nguyên lý này.” Melani Meyer, một đồng nghiệp, chia sẻ thêm: “Chúng ta sẽ làm gì trong tình huống này? Chúng tôi sẽ quay trở lại với những gì mà các nguyên lý chỉ ra.”

Những công ty tiêu biểu được nhắc đến trong cuốn sách này đã hệ thống hóa các giá trị của mình và thực hiện chúng theo nhiều cách. Tập đoàn Charles Schwab vẫn xuất bản định kỳ sổ tay giá trị và tầm nhìn của công ty cũng như truyền tải chúng tới mọi nhân viên của mình. Ukrop’s phát cho mỗi nhân viên một tấm thiệp trên đó in dòng chữ thể hiện tầm nhìn, sứ mệnh và những giá trị chung của công ty. Ukrop’s cũng trao tặng huy hiệu Nhà vô địch về khả năng phát huy giá trị công ty cho các nhân viên xứng đáng – đây là một hướng tiếp cận rất hữu ích trong một công ty đặc biệt, phụ thuộc phần lớn vào đội ngũ nhân viên trẻ tuổi, vừa học vừa làm. Tại Dial-A-Mattress, lời tuyên bố về tầm nhìn của công ty được

dán trên các bức tường khắp tòa nhà. “Nhà bán lẻ qua điện thoại đầu tiên và tốt nhất toàn cầu, chuyên cung cấp đệm cao cấp và dịch vụ đẳng cấp quốc tế tới khách hàng”.

Con đường của Miller SQA

Miller SQA củng cố giá trị của mình thông qua việc xây dựng tòa nhà vừa có chức năng văn phòng vừa là nhà máy tại Holland, Michigan. Khai trương vào năm 1995, tòa nhà này biểu trưng cho các giá trị cốt lõi của công ty như sự đổi mới, niềm vui, tinh thần đoàn kết và sự tôn trọng. Một lối đi ngập tràn ánh sáng với khung cửa sổ trên cao được gọi là “Con đường” nối khu vực sản xuất và khu vực văn phòng, qua đó khuyến khích việc giao lưu giữa các nhân viên văn phòng và các công nhân trong nhà xưởng. Cây cối, đèn đường và ánh sáng tự nhiên từ những ô kính trần đã khiến “Con đường” trong công ty trở nên thật hơn. Các nhân viên ra vào công ty trên “Con đường” này. Các công nhân ở cả hai bên cánh tòa nhà đều dùng chung khu vệ sinh liền kề.

Tòa nhà có rất ít tường ngăn và cửa. Một trung tâm thể chất bao gồm một sân bóng rổ cho nhân viên

và gia đình sử dụng. Với 66 ô kính đón sáng tự nhiên, các nhân viên có thể tận hưởng một ngày nắng đẹp ngay trong khi làm việc. Khu vực sản xuất lúc nào cũng gọn gàng và được sắp xếp hợp lý nhất. Không khí thoáng đãng tràn ngập không gian tòa nhà. Sảnh, hành lang, lối đi phụ, góc, hốc tường đều được trang trí bằng các bức chạm khắc gỗ với những hình thù động vật khác nhau biểu tượng cho sự vui vẻ, hài hước và muôn màu của lực lượng lao động trong công ty. Mỗi nhân viên đều có một góc thư giãn riêng. Bên ngoài tòa nhà là cả không gian tự nhiên với nhiều loại cây trồng bản địa và những trảng cỏ xanh mướt. Những hồ nước nhỏ tự nhiên duy trì không gian sinh tồn hoang dã. Miller SQA đã dành được giải thưởng về Kiến trúc của tuần báo *Business Week* năm 1997 cho thành công trong việc chuyển đổi mục tiêu kinh doanh thành những giải pháp kiến trúc. Tòa nhà được tuyên dương vì tận dụng ánh sáng thiên nhiên và tạo ra khu vực giao lưu giữa các nhân viên trong cùng một công ty.

Gumby® và Container Store

Container Store có một linh vật lấy cảm hứng từ nhân vật hoạt hình có tên gọi là Gumby. Gumby®

được làm bằng gỗ, cao khoảng 2m, “chào khách” ở lối vào trụ sở công ty cho đến Gumby® cao 15cm làm bằng cao su đặt trên bàn làm việc hay quầy thanh toán, biểu tượng cho tinh thần làm việc đồng đội và sự linh hoạt. Khi các nhân viên nghe được cụm từ: “Chúng ta phải giống như Gumby®”, thì họ hiểu ngay rằng họ phải làm được hết thảy mọi điều cần thiết để phục vụ khách hàng, giúp đỡ đồng nghiệp hay hoàn thành nhiệm vụ. Gumby® là một làn sóng quét sạch thái độ làm việc dửng dưng: “Đó không phải là phận sự của tôi.” Phòng hội thảo lớn nhất tại hội sở công ty được gọi là “Phòng Gumby®”. Bởi nó được thiêt kế và sử dụng linh hoạt cho nhiều mục đích khác nhau và cũng là căn phòng linh hoạt nhất trong tòa nhà.

Các nhà tư vấn của Dial-A-Mattress

Dial-A-Mattress coi đội ngũ nhân viên bán hàng là những chuyên gia tư vấn đệm giường ngủ để củng cố nền tảng chiến lược và tính chính trực của công ty. Thuật ngữ này là một lời nhắc nhở các nhân viên bán hàng của công ty và khách hàng. Một công ty với khao khát biến việc bán đệm qua điện thoại trở nên sinh động sẽ làm tốt việc hướng dẫn khách hàng và

giúp họ đưa ra những lựa chọn tốt nhất.

Dial-A-Mattress, cùng với một bộ phận các công ty tiêu biểu trong cuốn sách này đều sử dụng những ngôn ngữ hết sức cụ thể và dễ hiểu nhằm củng cố các giá trị và những chiến lược của mình. Những từ hay cụm từ hàm nghĩa một giá trị nhất định nào đó, thường được sử dụng rộng rãi trong nội bộ và hiếm khi được sử dụng bên ngoài công ty, mang tính tượng hình rất cao. Việc sử dụng ngôn từ rõ ràng trong toàn công ty sẽ giúp đội ngũ nhân viên thấy được điểm khác biệt rõ rệt giữa công ty mình với các công ty khác và giúp việc truyền tải và quảng bá giá trị của công ty trở nên dễ dàng hơn.

Các nhân viên của Special Expeditions không dùng từ "hải du" (cruise). Họ dùng từ "cuộc viễn chinh" (expedition) hay "hành trình vượt biển" (voyage) để nhấn mạnh tính chất dịch vụ mà họ cung cấp vừa có giá trị giáo dục, giá trị trải nghiệm, giá trị tham gia và đóng góp cũng như thể hiện sự tôn trọng của họ đối với các địa điểm được viếng thăm trong suốt hành trình.

Ukrop's gọi hội sở của mình là Trung tâm Hỗ trợ

để tượng trưng cho vai trò quan trọng nhất của ban quản trị là hỗ trợ nhân viên của mình và cũng tượng trưng cho tinh thần đoàn kết của công ty. Cam kết đổi mới không ngừng của công ty được phản ánh qua ngôn từ như *giải pháp mua sắm (solution shopping), trung tâm ẩm thực lý tưởng (meal ideal center), dịch vụ tự phục vụ (service self-service).*

Tại Container Store, các nhân viên bán thời gian là *những người ấn định thời gian*. Những nhân viên này sẽ làm việc vào thời điểm cửa hàng bận rộn nhất. Cụm từ "những người ấn định thời gian" là cách công ty thể hiện kỳ vọng vào khả năng làm việc tuyệt vời của đội ngũ nhân viên, dành sự tôn trọng cho họ và coi họ như những thành viên đích thực của công ty.

Các công ty dịch vụ phụ thuộc vào hiệu quả hoạt động nhân viên phải duy trì được sức mạnh của việc lãnh đạo lấy giá trị làm nền tảng. Để mọi nhân viên trong quá trình phát triển vẫn luôn duy trì được hiệu suất làm việc cao nhất với những công việc lặp đi lặp lại vô cùng nhàm chán, bất chấp hàng vạn đối thủ cạnh tranh là một nhiệm vụ quá tầm đối với nhiều công ty. Nhiều doanh nghiệp không bao giờ có thể

cung cấp được những dịch vụ cao cấp đúng nghĩa; họ hoạt động rất tốt lúc đầu nhưng qua thời gian, mức độ hiệu quả giảm dần. Tuy nhiên, vẫn có một bộ phận các công ty có khả năng duy trì việc cung cấp dịch vụ chất lượng cao và vẫn có thể cải thiện hơn nữa. Điểm chung của những công ty này chính là tập giá trị vô cùng mạnh mẽ thâm nhập vào những giá trị cốt lõi của mỗi nhân viên và đội ngũ các nhà lãnh đạo đầy quyền lực, những người đã hướng dẫn, làm mẫu và nuôi dưỡng những giá trị đó. Lãnh đạo dựa trên giá trị giúp duy trì nỗ lực của mỗi cá nhân, giúp họ đạt được thành tựu riêng cho bản thân và thành tựu chung cho tập thể, từ đó *đặt nền móng* cho 8 yếu tố dẫn đến thành công sẽ được thảo luận trong những phần tiếp theo của cuốn sách này.

4. Tập trung chiến lược

Napoleon Barragan đã khởi dựng Dial-A-Mattress năm 1976 như một ngành kinh doanh phụ bên cạnh ngành chính của mình, một cửa hàng nội thất nhỏ tại quận Queens, thành phố New York. Đến năm 1998, Dial-A-Mattress đã thu về hơn 70 triệu đô-la doanh thu hàng năm và cửa hàng tại quận Queens trở thành một ký ức.

Barragan đã nhập cư vào thành phố New York năm 1968 từ Ecuador với vợ và con cùng vẻn vẹn 10 đô-la trong túi. Ông đã từng làm giáo viên ở Colombia và từng điều hành một ngôi trường tại đó nhưng ở New York, ông lại không có chứng chỉ hành nghề dạy học. Vốn tiếng Anh nghèo nàn cũng là một bất lợi của ông. Ông đã làm việc trong các nhà máy nhỏ một vài năm và sau đó, đến năm 1973, ông bắt đầu làm nhân viên bán hàng trong một cửa hàng nội thất và nhanh chóng trở thành giám đốc bán hàng. Năm sau đó, ông mở cửa hàng nội thất riêng tại một khu vực thu hút rất nhiều người nhập cư từ Tây Ban Nha và Bồ Đào Nha. Do Tây Ban Nha là tiếng mẹ đẻ

của Barragan và bản thân ông cũng là một người nhập cư nên ông cảm thấy rất thoải mái và vui vẻ thành lập một cửa hàng trong một cộng đồng đa văn hóa.

Barragan đã tăng thêm được thu nhập song ông lại thấy buồn lòng vì không thể thu hút được khách hàng ở các quận khác hay phục vụ những vị khách muốn mua hàng ngoài giờ cửa hàng mở cửa. Ý tưởng về cửa hàng Dial-A-Mattress của Barragan đã được nhen nhóm vào tháng 9 năm 1976 khi ông phát hiện ra một mẩu quảng cáo nhỏ trên tờ *New York Post* cho Dial-A-Steak, một công ty giao bít tết ăn liền tận nhà chỉ trong khoảng 40 phút. Barragan nghĩ đây là một ý tưởng tuyệt vời và chỉ trong một vài ngày, ông đăng quảng cáo đệm có thể được đặt hàng qua điện thoại và giao hàng tới tận nơi khách hàng sinh sống. Công ty cũng cung cấp dịch vụ vận chuyển miễn phí những tấm đệm cũ cho khách hàng. Và rồi điện thoại bắt đầu đổ chuông liên tục, một kiểu công việc kinh doanh mới ra đời.

Năm tháng trôi qua, Barragan tiếp tục đổi mới chiến lược của mình bằng cách cho ra đời một tổng đài miễn phí (1-800-MATTRES*); qua đó khách

hàng có thể đặt hàng 24 giờ/ngày, 7 ngày/tuần và hàng sẽ được giao trong ngày (trong vòng 2 giờ đồng hồ nếu cần). Thông qua hệ thống những nhà phân phối ủy quyền, thị phần của công ty đã mở rộng thị trường sang khu vực bờ biển phía Đông bao gồm New England, Maryland và Florida. Dial-A-Mattress cũng đang mở các phòng trưng bày liên kết với các nhà bán lẻ khác để phục vụ khách hàng muốn kiểm tra sản phẩm trước khi mua. Đến năm 1998, hệ thống các nhà bán lẻ Dial-A-Mattress đã phát triển thành hơn 20 công ty trên toàn quốc. Ngoài việc cung cấp không gian trưng bày, các nhà bán lẻ này cũng quảng cáo cả số điện thoại tổng đài 1-800 của Dial-A-Mattress. Dial-A-Mattress thực hiện giao dịch, các nhà bán lẻ trong khu vực sẽ làm nhiệm vụ giao hàng và lắp đặt cho khách. Lợi nhuận hai bên cùng hưởng. Barragan hiện đang mở rộng hệ thống bán lẻ của mình ra nước ngoài.

Dial-A-Mattress là một công ty năng động, luôn tìm cách đổi mới và cải thiện công việc kinh doanh. Tuy nhiên, "bất biến" mới là chiến lược cơ bản giúp khách hàng dễ dàng mua được những sản phẩm vốn nổi tiếng khó mua. Hầu hết khách hàng đều là những người mua thiếu kinh nghiệm và vài người trong số

họ dễ trở thành "con mồi" cho những nhà bán lẻ với chiêu bài gian lận trong bán hàng. Barragan đã xây dựng một doanh nghiệp với mức quay vòng hàng tồn kho 60 lần năm, trong khi mức trung bình toàn ngành là 10 lần/năm. Bí quyết thành công của ông chính là chú trọng đến đạo đức bán hàng thông qua việc đào tạo, tập huấn cho nhân viên về kỹ năng chăm sóc khách hàng và bằng việc tạo điều kiện thuận lợi nhất cho khách hàng mua sắm sản phẩm bất kể ngày hay đêm qua tổng đài điện thoại miễn phí, bằng việc giao hàng tận nhà theo mong muốn của khách hàng và bằng việc đề cao sự hài lòng của khách hàng với 30 ngày sử dụng miễn phí sản phẩm. Đôi khi Dial-A-Mattress chuyển hai tấm nệm tới khách hàng cùng lúc để khách hàng có thể lựa chọn một trong hai. 30% khách hàng mới của công ty là do khách hàng đã sử dụng và hài lòng với dịch vụ của công ty giới thiệu.

Chuyên gia tư vấn đệm Lousie Siracusano nhận xét: "Các khách hàng ngạc nhiên khi họ có thể nhận được hàng ngay trong ngày và rằng chúng tôi đã thực sự có mặt ở đây để giúp đỡ họ thay vì đơn thuần moi tiền của họ. Rất nhiều người đã gọi điện đến và cười nhạo rằng họ chưa từng bao giờ mua đệm qua

điện thoại cả.” Napoleon Barragan cũng cho biết thêm: “Mua một chiếc đệm không phải là một trải nghiệm hấp dẫn, nó chỉ là một công việc bình thường, thậm chí vặt vãnh. Nếu anh có thể khiến công việc đó trở nên dễ dàng hơn cho khách hàng, nếu anh có thể cung cấp cho họ những gì họ muốn, theo cách họ muốn và vào thời điểm họ muốn, anh có thể làm kinh doanh.”

Dial-A-Mattress đã minh họa cho yếu tố duy trì thành công được tìm thấy ở các công ty điển hình: tập trung chiến lược. Một khi Napoleon Barragan cảm nhận được sức mạnh của marketing qua điện thoại giúp việc mua sắm những tấm đệm trở nên dễ dàng hơn và thỏa mãn khách hàng hơn, ông sẽ cần mẫn theo đuổi con đường này và biến nó thành một sứ mệnh rõ ràng và đầy thôi thúc. Ông vẫn tiếp tục đổi mới và trau chuốt thêm chiến lược của mình thông qua những thay đổi như bổ sung thêm phòng trưng bày cho khách hàng muốn mua sản phẩm trực tiếp, tuy nhiên, ông không đi quá xa khỏi ý tưởng nòng cốt là đảm bảo việc mua sắm đệm của khách hàng trở nên dễ dàng và thoải mái. Nguyên tắc tiên quyết mà Barragan học được trong vai trò của một nhà bán lẻ đó là “địa điểm”. Sau khi xem xong mẩu

quảng cáo của Dial-A-Mattress và trải nghiệm với việc mua sắm đệm qua điện thoại, Barragan đã học được một bài học đầy ý nghĩa: Vị trí không còn là vấn đề nan giải khi khách hàng gọi tới tổng đài 1-800.

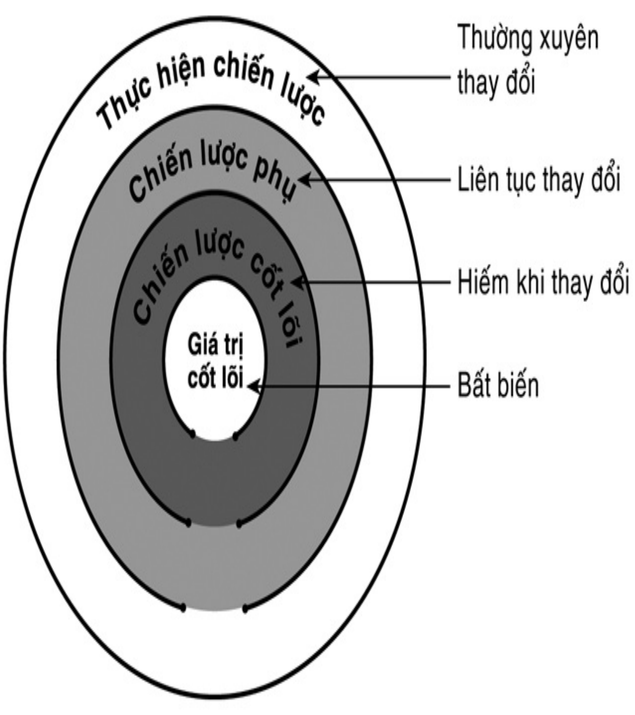
Các công ty tiêu biểu định nghĩa công việc kinh doanh của họ bằng những thuật ngữ hết sức rõ ràng mà không kém phần ấn tượng. Họ biết mình muốn tạo ra giá trị cho khách hàng theo cách nào và tận tâm theo đuổi khái niệm cơ bản này trong mọi lĩnh vực kinh doanh. Họ không đi chệch hướng khỏi chiến lược trọng tâm của mình, chiến lược xác định "lý do tồn tại" của công ty. Những công ty này biết họ muốn làm và không muốn làm gì. Họ năng động, tiến bộ, nhưng sự năng động và tiến bộ đó hướng vào chất lượng dịch vụ mà họ cung cấp như một sứ mệnh trọng yếu. Họ có sự kiên định trong mục đích kinh doanh và hiếm khi bị những điều gây xao nhãng làm chệch hướng.

KIÊN ĐỊNH VỚI MỤC ĐÍCH KINH DOANH

Chỉ khi những công ty tiêu biểu này hưởng lợi từ một tập giá trị rõ ràng, họ cũng sẽ hưởng lợi từ một

chiến lược minh bạch. Theo nghĩa thực, chiến lược bắt nguồn từ giá trị và cũng được duy trì bởi giá trị. Liệu Dial-A-Mattress có thể kinh doanh thành công theo cách bán hàng qua điện thoại nếu không có sự dẫn dắt của các giá trị như sự tôn trọng và tính chính trực; liệu công ty có chấp nhận thử sức với ý tưởng mới này nếu không có niềm đam mê và sự đổi mới của Barragan. Mối quan hệ then chốt giữa những giá trị cốt lõi, chiến lược và hoạt động dịch vụ được mô phỏng trong Biểu 4-1. Phần để mở trong các vòng tròn thể hiện sự tương tác lẫn nhau giữa giá trị, chiến lược, và hoạt động dịch vụ; chúng lần lượt củng cố thêm các giá trị. Chương này sẽ thảo luận hai vòng chiến lược và chương 5 sẽ thảo luận vòng hoạt động dịch vụ.

Biểu 4-1. Những mối liên kết chiến lược



Thành công bền vững của các công ty dịch vụ đòi hỏi một chiến lược cốt lõi khích lệ tinh thần đội ngũ nhân viên và biến tiềm năng thành những hành động thiết thực. Chiến lược cốt lõi này chính là *định nghĩa* kinh doanh và hiếm khi thay đổi nếu không muốn nói là bất di bất dịch. Chiến lược phụ hỗ trợ chiến lược cốt lõi là một hệ thống tích hợp nhiều chiến lược nhỏ giúp biến một ý tưởng cơ bản (chiến lược cốt lõi) thành dịch vụ hay dịch vụ kết hợp với các sản phẩm hữu hình được giới thiệu ra thị trường. Những chiến lược nhỏ tạo thành một hệ thống các hoạt động và đại diện chung cho *thiết kế cấu trúc kinh doanh*. Sự thay đổi trong kiến trúc kinh doanh diễn ra thường xuyên khi công ty bổ sung hay giảm bớt các hoạt động để triển khai chiến lược cốt lõi một cách hiệu quả hơn.

Hoạt động dịch vụ thể hiện việc triển khai những chiến lược nhỏ của mỗi cá nhân. Những thay đổi về hoạt động liên tục diễn ra ở các công ty nổi tiếng bởi những nhà lãnh đạo cấp cao và cấp trung luôn đặt ra thách thức cho công ty và tìm kiếm sự tiến bộ. Collins và Porras đã đi đến kết luận rằng những công ty vượt trội luôn có khả năng đặc biệt để quản lý cả

sự liên tục lẫn sự thay đổi. Điều này chắc chắn đúng với những công ty điển hình mà tôi nhắc tới ở đây. Những giá trị của họ không thể bị lay chuyển và những chiến lược cốt lõi luôn rõ ràng, mạnh mẽ và ổn định. Mặt khác, những chiến lược phụ và nỗ lực cung cấp dịch vụ luôn ở trong trạng thái biến đổi để đáp ứng yêu cầu của giá trị về chất lượng ưu tú và sự đổi mới không ngừng.

Chiến lược cốt lõi

Xét về bề ngoài, những chiến lược cốt lõi của các công ty điển hình có vẻ khác nhau. Những phân tích sâu hơn sẽ cho thấy họ có nhiều điểm chung. Thứ nhất, những chiến lược cốt lõi của các công ty này tập trung *phục vụ nhu cầu của một thị trường nhất định thay vì tập trung vào một sản phẩm nhất định thỏa mãn nhu cầu đó*. Bằng việc xác định hoạt động kinh doanh của mình lấy nhu cầu của khách hàng làm nền tảng thay vì cách thức thỏa mãn những nhu cầu đó (điều khách hàng muốn), các công ty dịch vụ điển hình có cả một chặng đường gian khổ phía trước đang đón đợi họ. Những chiến lược phụ luôn thay đổi để thích ứng với những nhu cầu luôn thay đổi của khách hàng, nhưng sứ mệnh đằng sau (chiến lược cốt

lõi) thì không hề thay đổi.

Xác định hoạt động kinh doanh trên góc độ thị trường thay vì sản phẩm không phải là một ý tưởng mới. Theodore Levitt đã đề xuất ý tưởng này lần đầu vào năm 1960 trong một bài báo, "Phương pháp tiếp thị thiển cận". Levitt đã lập luận rằng việc kinh doanh đường sắt thực chất chính là kinh doanh vận tải. Và sản phẩm chính là những chuyến tàu chuyên chở hành khách, vận tải là một nhu cầu. Sản phẩm thay đổi, nhu cầu sẽ bị ảnh hưởng theo.

Một lý do chung khiến các công ty cần phải xác định lại hoạt động kinh doanh của mình đó là định nghĩa ban đầu về kinh doanh của họ ít nhiều quá chú trọng vào sản phẩm. Tập đoàn Charles Schwab là một ví dụ điển hình. Năm 1995, công ty đã thay đổi chiến lược cốt lõi tồn tại suốt 20 năm từ "cung cấp dịch vụ môi giới chuẩn mực và hữu dụng nhất tại Mỹ cho các nhà đầu tư" đến "cung cấp dịch vụ tài chính chuẩn mực và hữu dụng nhất thế giới cho khách hàng". Một phần trong định nghĩa kinh doanh ban đầu của Schwab là tập trung vào nhu cầu (hữu dụng và chuẩn mực), một phần lại tập trung vào sản phẩm ("dịch vụ môi giới"). Điều này gây ảnh hưởng đến tầm

nhìn của Chuck Schwab khi ông muốn khuyến khích và thúc đẩy đội ngũ nhân viên trở thành những nhà đầu tư thông qua việc cung cấp dịch vụ một cách hiệu quả và chuẩn mực. Điều đã thay đổi là phạm vi kinh doanh – mở rộng từ môi giới tới các dịch vụ tài chính, mở rộng thêm dịch vụ tư vấn, và từ thị trường Mỹ đến thị trường thế giới. Một số độc giả có thể cho rằng thậm chí "các dịch vụ tài chính" nằm ngoài tầm với của một công ty như Charles Schwab, bởi nếu thế, họ đã "tập trung quá nhiều" vào sản phẩm. Tuy nhiên, điều này không đúng. Để một chiến lược cốt lõi cung cấp một hướng đi tập trung, việc xác định phạm vi là rất cần thiết. Điểm mấu chốt là phân biệt những mong muốn có thể thay đổi được và những nhu cầu bất biến. Ở mức độ tổng quát nào đó, một sản phẩm sẽ trở thành nhu cầu. Mong muốn của các nhà đầu tư về các công cụ tài chính thay đổi, nhưng họ vẫn tiếp tục cần đến các dịch vụ tài chính.

Thứ hai, những công ty điển hình tập trung vào phục vụ *các thị trường chưa được đáp ứng đầy đủ*. Không có ngoại lệ, những công ty này đang làm điều gì đó cần thiết. Họ tìm thấy sự khởi đầu tại các thị trường đó và xây dựng thành công công ty của mình bằng việc cung cấp cho khách hàng những thứ có giá

trị mà họ chưa từng nhận được trước đây. Tập đoàn Charles Schwab đã tạo cơ hội cho các nhà đầu tư, những người biết rõ loại cổ phiếu mà mình muốn mua hay muốn bán, được thực hiện giao dịch mà không phải trả toàn bộ tiền hoa hồng cho dịch vụ tư vấn mà họ không sử dụng đến. Enterprise Rent-A-Car tập trung phục vụ người dân địa phương, những người tạm thời chưa có xe hơi hoặc xe hơi đang không thể sử dụng được đồng thời xây dựng một ngành kinh doanh tại "thị trường thay thế". Trong khi Hertz, Avis và National Car Rental tập trung vào các sân bay để lựa chọn khách hàng mục tiêu, thì Enterprise lại nhắm đến đối tượng khách hàng mà đối với họ, xe hơi vẫn còn là một thứ tài sản "xa xỉ" và lặng lẽ xây dựng một hạm đội xe cho thuê lớn mạnh hơn bất kỳ công ty cho thuê xe hơi nào khác. USAA tập trung vào một nhóm thị trường mà các nhà bảo hiểm xe hơi không mong muốn – sỹ quan quân đội, những người thường xuyên phải di chuyển. Khởi nghiệp với vai trò là nhà bảo hiểm xe hơi, USAA đã phát triển thành một nhà cung cấp dịch vụ tài chính lý tưởng cho thị trường quân đội và ngày nay đang phục vụ hơn 3 triệu khách hàng.

Thứ ba, các công ty tập trung vào phục vụ *các*

thị trường được lựa chọn với phong cách phục vụ ưu việt. Một lý do cơ bản để các công ty này duy trì được thành công bền vững cho đến bây giờ đó là chất lượng ưu tú mà các khách hàng công nhận đối với dịch vụ họ cung cấp ra thị trường. Họ không chỉ hoàn thành những việc cần làm mà họ còn thực hiện chúng một cách xuất sắc – đây là dấu hiệu tốt bởi thành công khó tránh được việc hấp dẫn những người khác bắt chước theo. Đồ ăn của Chick-fil-A luôn là lựa chọn hấp dẫn trong hạng mục đồ ăn nhanh, thường được đánh giá cao hơn ít nhất một điểm so với các đối thủ cạnh tranh trong các bài kiểm tra đánh giá trên thang điểm 5. Tương tự, Ukrop's chưa bao giờ phải đương đầu với nhiều đối thủ cạnh tranh hơn thế ở thị trường Richmond, tuy nhiên, công ty vẫn đứng vững cho đến thời điểm này và chiếm lĩnh được thị trường với các sản phẩm, dịch vụ khách hàng vượt trội hơn rất nhiều so với các đối thủ cạnh tranh. Thành công của Container Store đã khuyến khích nhiều nhà bán lẻ khác tham gia vào thị trường chuyên sâu về các sản phẩm tích trữ và tổ chức. Không ít công ty như thế cuối cùng đã thất bại bởi Container Store không phải là một công ty dễ bắt chước và đánh bại. Ví dụ, hầu hết các nhà bán lẻ này đều không sẵn lòng hoặc không thể bán các sản phẩm phức tạp giống như hệ

thống mô-đun, các thành phần đồ lưu trữ bởi những công việc này đòi hỏi phải có đội ngũ nhân viên bán hàng được đào tạo hết sức bài bản. Container Store bán 2/3 dòng sản phẩm trong hệ thống đồ lưu trữ nhãn hiệu elfa® tại Mỹ. Như chủ tịch Kip Tindell từng tuyên bố: “Góc tường của chúng tôi dùng để bày bán những sản phẩm khó mua nhất”.

Việc sẵn lòng thách thức những lối tiếp cận truyền thống sẽ mở ra con đường cho việc cung cấp những dịch vụ vượt trội. Rõ ràng, thật khó có thể vượt qua các đối thủ khác nếu chỉ chăm chăm làm theo những cách thức truyền thống cố hữu. Cơ hội thường nằm ở bên ngoài giới hạn lối mòn truyền thống. Midwest Express là một hãng hàng không có thành công vượt trội bởi họ đối xử với hành khách ở hạng phổ thông như hành khách ở khoang hạng sang. Không có hành khách nào phải ngồi hàng ghế giữa bởi họ không lắp đặt chúng trên máy bay. Những chiếc ghế cũng rộng hơn kiểu ghế thông thường, làm bằng da và rất thoải mái; chúng trông giống như những chiếc ghế ở khoang hạng nhất. Phi hành đoàn phục vụ bữa ăn trọn gói với đĩa ăn bằng sứ sang trọng, lịch sự thậm chí họ còn phục vụ hành khách ngay cả khi không phải là giờ ăn nếu họ yêu cầu.

Ngoài ra, còn có rượu và sâm panh cùng với bánh quy sô-cô-la được nướng nóng hổi ngay trên máy bay. Đặc biệt, các tiếp viên lúc nào cũng thân thiện. Midwest Express đã đúng khi phát triển theo chiến lược cốt lõi của mình "dịch vụ hàng không tốt nhất", và kết quả là công ty đã giành được lợi thế cạnh tranh nhờ tính khác biệt so với các đối thủ. Trong một nền công nghiệp dịch vụ mà nhiều công ty cung cấp dịch vụ như cung cấp sản phẩm, thì Midwest Express nổi lên là một người chơi trung thành với ý nghĩa của từ dịch vụ.

Thứ tư, *tập trung vào chiến lược cốt lõi* giúp công ty trở nên vượt trội hơn trong mắt khách hàng. Tập trung chiến lược gắn liền với việc thiết lập có mục đích các ranh giới mang tính chiến lược và cạnh tranh trong giới hạn những ranh giới đó nhằm đạt được hiệu quả tối đa. Tuy ít nhưng chất lượng. Những công ty này đã lựa chọn một chiến lược cốt lõi và họ theo đuổi nó với niềm hứng khởi vô tận. Để làm được những việc này, họ cũng cần có những ưu tiên rõ ràng trong việc thiết kế một hệ thống các chiến lược phụ mà đội ngũ nhân viên, những người thực hiện phải hiểu và nắm rõ các chiến lược đó đồng thời phải đảm bảo một hình ảnh nhất quán của công ty trước

các cổ đông.

Sự cam kết trung thành với chiến lược cốt lõi của mình đã nâng tầm công ty vượt xa những công ty khác như Michael Porter đã lập luận rất thuyết phục trong một bài báo thảo luận về tăng trưởng bền vững. Ví dụ, trên thực tế hoặc do quan niệm cho rằng việc phục vụ một nhóm khách hàng và loại trừ những nhóm khách hàng khác có thể kìm hãm mức độ tăng trưởng. Do đó, các giám đốc điều hành không ngừng bị hấp dẫn bởi việc mở rộng chiến lược bằng cách mở rộng dây chuyền sản xuất, tìm kiếm các phân khúc thị trường mới, bổ sung lĩnh vực kinh doanh mới. Thật không may, điều này thường khiến chiến lược cốt lõi trở nên mờ nhạt, như Porter giải thích: "Những nỗ lực cạnh tranh theo một vài cách cùng lúc sẽ tạo ra sự rối rắm và làm suy giảm động lực cũng như sự tập trung của các công ty. Chiến lược đang tạo ra sự đánh đổi trong cạnh tranh. Bản chất của chiến lược chính là chọn ra những thứ mình sẽ không làm".

Chiến lược cốt lõi của Custom Research là giúp đỡ các khách hàng đưa ra những quyết định kinh doanh tốt hơn thông qua những thông tin nghiên cứu

thị trường. Công ty đã điều chỉnh một loạt quy trình theo các yêu cầu cụ thể của mỗi khách hàng và mỗi lĩnh vực nghiên cứu. Như phó giám đốc điều hành Diane Kodal giải thích: “Chúng tôi kinh doanh linh hoạt theo yêu cầu và mong muốn của khách hàng dựa trên một nền tảng chung. Bởi không có dự án nào giống nhau. Trung bình mỗi năm chúng tôi thực hiện 450 dự án khác nhau”. Năm 1998, Custom Research đã đưa ra một trong những quyết định quan trọng nhất: chỉ thực hiện giao dịch với khách hàng lớn có nhu cầu tiến hành nhiều nghiên cứu trong một năm. Để cung cấp mức độ dịch vụ theo yêu cầu khách hàng mà công ty mong muốn, việc tập trung sự quan tâm, chú ý của nhân viên đối với khách hàng, những người mà công ty đã, đang và sẽ thiết lập các mối quan hệ sẽ thực sự trở nên có ý nghĩa. Quyết định này cũng đồng nghĩa với việc công ty sẽ mất đi phân nửa khách hàng trong danh sách của mình. Tuy nhiên, ban quản trị vẫn muốn thực hiện bước đổi mới này khi đem so sánh Custom Research với một công ty quảng cáo. Các công ty quảng cáo không bao giờ đăng một tin quảng cáo cho duy nhất một khách hàng nên việc Custom Research phục vụ nhiều khách hàng những mỗi người chỉ muốn thực hiện một nghiên cứu sẽ chẳng có ý nghĩa gì cả.

Đây cũng là lý do Custom Research ngừng níu kéo việc kinh doanh của các công ty nhỏ hơn.

Các nhân viên đã học được cách từ chối khách hàng. Và đó là một quyết định đúng đắn. Năm 1988, doanh thu của công ty từ 138 khách hàng là 10,9 triệu đô-la Mỹ; doanh thu năm 1997 là 26 triệu đô-la Mỹ từ 80 khách hàng. Mức độ hiệu quả của việc kinh doanh chuyên sâu hơn với nhóm đối tượng khách hàng nhỏ hơn đã làm gia tăng lợi nhuận một cách đáng kể. Nhà đồng sáng lập công ty Jeff Pope cho biết, "Đó là một quyết định tuyệt vời, nhưng chúng tôi đã có chút sợ hãi khi đưa ra quyết định này vào thời điểm đó."

Enterprise Rent-A-Car cũng minh họa sức mạnh của cam kết thực hiện chiến lược cốt lõi. Tập trung vào thị trường cho thuê xe hơi thay thế đã giúp Enterprise phát triển một hệ thống chiến lược phụ được điều chỉnh phù hợp nhằm phục vụ quá trình phát triển công ty. Khi Enterprise kinh doanh cho thuê xe hơi, người ta có thể đặt ra câu hỏi, tại sao họ không cho thuê những chiếc xe hơi ở các sân bay và mở rộng đáng kể việc kinh doanh của mình? Câu trả lời là, việc cho du khách thuê xe hơi là lĩnh vực kinh

doanh khác so với việc cho các đối tượng cần một phương tiện di chuyển thay thế thuê xe. Thị trường thay thế đòi hỏi phải có chiến lược marketing và hệ thống cung ứng dịch vụ khác biệt. Nhu cầu của khách hàng luôn thay đổi, như CEO của Enterprise, Andy Taylor giải thích:

Công việc kinh doanh của chúng tôi phức tạp hơn việc cho thuê xe tại các sân bay. Những người thuê xe ở sân bay thường đã lên kế hoạch cho chuyến đi của mình và đã đặt xe trước đó. Còn khách hàng của chúng tôi là những người thức dậy vào buổi sáng và không nghĩ xe mình lại vướng vào một vụ tai nạn trên đường, khi đó họ cần thuê xe của chúng tôi. Khách hàng của chúng tôi không chỉ lái xe riêng lẻ mà còn có thể là một phân xưởng hay một công ty bảo hiểm.

Việc chúng tôi không có mặt ở các sân bay cũng là một vấn đề. Khách hàng yêu mến chúng tôi và khi họ di chuyển, họ muốn sử dụng xe của chúng tôi, nhưng chúng tôi lại không có mặt ở đó. Nhưng bù lại chúng tôi định vị ở gần 100 sân bay hàng đầu, và đó là một hình thức dịch vụ dựa trên các mối quan hệ thân tình như “bạn bè và gia đình”. Vai trò của chúng

tôi là tập trung vào thị trường trong thành phố và làm tốt hơn tất cả các đối thủ cạnh tranh. Thị phần của chúng tôi đang tăng lên đáng kể.

Đối với Enterprise Rent-A-Car, một trong những công ty dịch vụ phát triển nhanh nhất nước Mỹ, thì rõ ràng nguyên tắc "ít nhưng chất lượng" luôn đúng. Việc công ty tập trung vào thị trường thay thế đã giúp làm rõ hơn mục đích của công ty, kinh nghiệm và độ tín nhiệm trong ngành kinh doanh cụ thể đi kèm với một sự khởi đầu thuận lợi.

Kết hợp các chiến lược phụ

Chiến lược cốt lõi của Container Store ngày hôm nay vẫn không hề thay đổi so với thời điểm công ty bắt đầu năm 1978. "Cải thiện chất lượng cuộc sống của khách hàng bằng việc tiết kiệm thời gian và không gian cho họ". Từ ý tưởng nền tảng này, Container Store đã phát triển thành một trong những chuỗi bán lẻ tốt nhất Hoa Kỳ – một công ty được khách hàng, nhân viên, nhà cung cấp yêu mến và tôn trọng đồng thời cũng không ngừng bị nhái theo bởi các đối thủ cạnh tranh với hy vọng đạt được thành công như thế. Sức mạnh của ý tưởng nền tảng

này vô cùng mạnh mẽ. Nó nắm bắt được nhu cầu cơ bản, về lâu dài của con người: cất trữ những thứ tài sản mà tại thời điểm hiện tại, họ không muốn hoặc không có điều kiện sử dụng.

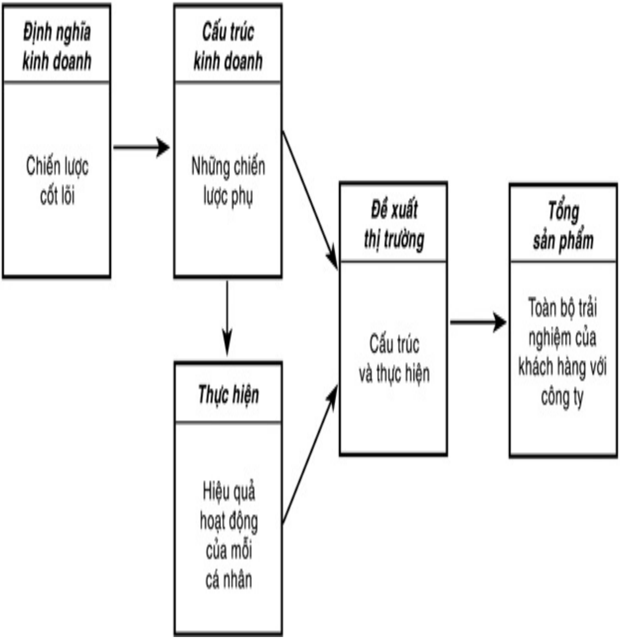
Ý tưởng tiết kiệm cho khách hàng nhiều thời gian và không gian đủ hẹp cho các định hướng mang tính chiến lược và đủ rộng để cho phép sự sáng tạo không ngừng. Đồng sở hữu kiêm phó giám đốc bán hàng Sharon Tindell có ý kiến: "Anh sinh ra không phải đã là một người có tổ chức hay vô tổ chức. Tất cả do môi trường, điều kiện hình thành nên. Tính tổ chức được hình thành từ một môi trường có rèn luyện liên tục. Ví dụ, một số người có thể cất tất cả các dây thắt lưng của họ trong một chiếc hộp trong khi những người khác có thể sắp xếp chúng theo phong cách hay màu sắc. Thậm chí sau 20 năm, vẫn còn quá nhiều thứ để khám phá cho dù chúng ta tập trung và cố gắng đến đâu."

Định nghĩa về kinh doanh của Container Store bao hàm mỗi đặc điểm được thảo luận trong phần cuối cùng. Nó phản ánh nhu cầu thị trường chưa được đáp ứng đầy đủ, tạo cơ sở cho việc phân biệt, đánh giá dựa trên mức độ chất lượng dịch vụ được

cung cấp. Nó liên kết với lý tưởng "Cải thiện chất lượng cuộc sống của con người", một hướng đi đáng nhận được sự cam kết và quyết tâm làm theo của đội ngũ nhân viên. Chiến lược cốt lõi của Container Store thật có tầm ảnh hưởng – tuy nhiên một ý tưởng có sức mạnh lớn lao vẫn chưa đủ. Nghĩa địa kinh doanh là "nhà" của những công ty thất bại, những công ty chỉ biết dựa vào những ý tưởng lớn lao đơn thuần.

Doanh nghiệp muốn đạt được và duy trì thành công đó phải triển khai chiến lược cốt lõi thông qua một kiến trúc nghiệp vụ hiệu quả (những chiến lược phụ) và việc thực hiện hoạt động dịch vụ đó cũng phải hiệu quả. Thiết kế kiến trúc nghiệp vụ là đề xuất thị trường. Ngược lại, đề xuất thị trường ảnh hưởng trực tiếp tới tổng sản phẩm – trải nghiệm của khách hàng với tổ hợp dịch vụ, hàng hóa, chất lượng dịch vụ và các thiết bị của công ty. Đề xuất thị trường là những gì mà công ty sẽ mang đến cho thị trường, tổng sản phẩm là trải nghiệm sử dụng của khách hàng. Biểu 4-2 minh họa những mối liên hệ này.

Biểu 4-2. Từ chiến lược cốt lõi đến tổng sản phẩm



Bản thân một ý tưởng không thể giải quyết mọi

vấn đề của khách hàng; chỉ khi ý tưởng đó được chuyển đổi thành sản phẩm và dịch vụ thực tế thì nó mới có sức mạnh thực sự. Chiến lược gồm 2 phần quan trọng: một ý tưởng cần phải được thực hiện và một hệ thống các hoạt động biến ý tưởng đó thành đề xuất thị trường có giá trị. Tích hợp những hoạt động này nhằm củng cố và bổ sung cho các hoạt động khác là điểm mấu chốt. Lợi thế cạnh tranh và thành công bền vững bắt nguồn từ toàn bộ hệ thống hoạt động; các đối thủ cạnh tranh khó có thể bắt chước được cả một hệ thống hoạt động hơn việc làm theo những hoạt động riêng lẻ. Thành công bền vững của Container Store và những công ty tiêu biểu ở đây không chỉ xuất phát từ những chiến lược cốt lõi tập trung mà còn từ những chiến lược phụ tập trung.

Một nhà cung cấp đã hơn một lần cố gắng thuyết phục Container Store vận chuyển những chiếc đèn. Câu trả lời là "Không". Containe Store không đi chệch hướng khỏi việc bán các sản phẩm về lưu trữ đa dụng và các sản phẩm tổ chức, sắp xếp được kỳ vọng đáp ứng những tiêu chí sau:

• *Nhìn thấu* – người sử dụng phải nhìn thấy được những món đồ mà họ tích trữ bên trong

• *Dễ lấy* – người sử dụng có thể dễ dàng lấy được những món đồ mà họ cất

• *Đa năng* – người sử dụng có thể dùng những sản phẩm đó tùy theo nhu cầu nhất định của mình

Để có được những sản phẩm với chất lượng đáp ứng được những yêu cầu bằng chiến lược cốt lõi của mình, Container Store đã chủ động tìm kiếm các công ty sản xuất theo những đặc tả yêu cầu của mình. Ví dụ khi không hài lòng với chất lượng những chiếc túi xách trên thị trường, Container Store đã phối hợp với một nhà sản xuất tạo ra một sản phẩm cặp túi kết hợp được những tiêu chuẩn tốt nhất của mọi loại túi có trên thị trường. Không tì vết, nhựa vinyl dày dặn, mẫu mã đẹp hơn, mũi khâu chắc chắn và cần kim loại để tránh túi bị võng xuống là một số đặc điểm đổi mới. Các nhân viên của Container Store được thử những mẫu túi này ở nhà. Họ cũng mua các loại quần áo dày và mang những chiếc túi này đến chỗ làm như một cách kiểm tra độ bền; thậm chí họ còn cố xé đường may nổi trên túi. Vượt qua bài kiểm tra này và một số bài kiểm tra khác, những chiếc túi đã được bày bán tại các cửa hàng và trở thành mặt hàng được ưa chuộng. Câu chuyện của những chiếc túi vẫn được

nhắc lại nhiều lần trong nhiều năm qua cùng với những sản phẩm khác. Container Store không phải một nhà sản xuất nhưng có vai trò điều phối cách thức sản xuất sản phẩm của mình – cách duy nhất mà công ty có thể mang những sản phẩm độc nhất vô nhị tới khách hàng và giúp họ giải quyết những vấn đề về việc cất giữ, sắp xếp và tổ chức. Việc cung ứng các sản phẩm có kiểm duyệt về chất lượng và được điều chỉnh theo yêu cầu của khách hàng là một trong những chiến lược phụ được tích hợp nhằm hỗ trợ việc thực hiện chiến lược cốt lõi.

Giải pháp mà một số sản phẩm nhất định đưa ra không phải lúc nào cũng rõ ràng. Và phong cách sống, yêu cầu và sở thích của mỗi khách hàng đều khác nhau. Vậy nên, Container Store nhấn mạnh đến việc "bán giải pháp" thể hiện qua cách trưng bày sản phẩm, đặt bảng chỉ dẫn, bày trí sản phẩm trong cửa hàng, cùng với đội ngũ nhân viên bán hàng được đào tạo bài bản để giới thiệu sản phẩm và bán các giải pháp đề xuất cho khách hàng. Hàng hóa được sắp xếp cẩn thận trong từng khu vực có treo cờ tiêu đề *Đồ dùng bếp*, Bồn rửa, Thùng rác, Giá-kệ, *Đồ dùng phòng tắm*, *Giặt là* và*Văn phòng*. Nhiều sản phẩm được trưng bày ở những khu vực khác nhau trong

cửa hàng bởi chúng có công dụng khác nhau, giải quyết những vấn đề khác nhau. Ví dụ, một chiếc hộp đựng áo len cũng có thể dùng để đựng đồ dùng văn phòng phẩm. Một chiếc thùng đựng rác cũng có thể dùng để đựng thức ăn cho chó hoặc để đựng đồ tái chế. Các bộ đồ dùng có thể được bán lẻ hoặc nguyên bộ. Ví dụ, các bậc phụ huynh đến cửa hàng để mua đồ cho chuyến dã ngoại mùa hè của các con có thể tìm thấy bộ đồ dùng gồm các sản phẩm lắp ghép để dựng trại. Khách hàng có thể mua cả bộ hoặc có thể mua lẻ những món đồ nhất định trong bộ này.

Các nhân viên cửa hàng được hướng dẫn cách xác định được sản phẩm mục tiêu và tìm ra giải pháp đúng đắn nhất. Họ phải học cách trình bày về các chức năng của sản phẩm, chỉ cho khách hàng thấy lợi ích của chúng và tạo ra một bầu không khí đầy hào hứng. Các chuyên gia đào tạo bán hàng được phân công tới những cửa hàng chi nhánh để đảm bảo các nhân viên ở đó không ngừng phát triển và cải thiện các kỹ năng cũng như kiến thức về chiến lược “bán giải pháp”của công ty.

Nhiều mặt hàng được trình bày không có gói bọc hay nhãn mác nhằm giúp đội ngũ nhân viên bán

hàng và khách hàng "sáng tạo" ra những cách sử dụng hoàn toàn khác biệt theo tưởng tượng của mình đối với sản phẩm. Điều này hết sức thú vị đối với cả khách hàng và nhân viên. Như Giám đốc điều hành, Garret Boone, giải thích:

Dịch vụ bán lẻ gồm một phần cường điệu để gây ấn tượng. Chúng tôi muốn tạo ra một bầu không khí vui vẻ và thoải mái trong cửa hàng nhờ chính nhân viên của cửa hàng, thông qua việc giao lưu với nhau và với khách hàng. Chúng tôi muốn các nhân viên của mình nói chuyện với khách hàng, giúp họ cảm nhận được bầu không khí vui vẻ và thân thiện. Ngôn từ giao tiếp phải mạch lạc, dõng dạc. Nhanh chóng gom sản phẩm cho khách. Không làm bất cứ điều gì mờ ám đằng sau cửa hàng khi việc đó hoàn toàn có thể thực hiện minh bạch. Cửa hàng phải hấp dẫn, nhưng điều quan trọng hơn cả là phải tạo ra được cảm giác thân mật.

Chiến lược bán giải pháp chỉ hiệu quả khi các sản phẩm cung cấp giải pháp đã có sẵn trong kho. Tích hợp trong chiến lược của Container Store là nghệ thuật phân phối và quản lý hàng trong kho. Việc hàng hóa được luân chuyển vào kho thường xuyên

giúp giảm thiểu tối đa tình tồn kho lớn.

Container Store đã tìm kiếm những địa điểm có mật độ dân số lớn để đặt vị trí cửa hàng. Công ty tin tưởng vào những sản phẩm hàng hóa thấy ngay được từ bên ngoài cửa hàng thay vì phải bước tận vào trong để trải nghiệm. Địa điểm thích hợp nhất là đối diện trung tâm mua sắm Galleria Mall tại Houston. Cửa hàng tận dụng được lợi thế lượng người mua sắm tại trung tâm thương mại này rất lớn. Hơn 100.000 chiếc xe hơi mỗi ngày qua lại trước cửa hiệu, và cửa hàng sở hữu 100m mặt tiền ốp kính rất lớn. Vị trí này nắm giữ thứ mà đồng sở hữu kiêm phó giám đốc bất động sản của Container Store, John Mullen, gọi là “hình học đường phố”.

Việc kinh doanh những chiếc hộp, thùng, xô, chậu, v.v... thoạt nghe có vẻ đơn giản nhưng nó chẳng hề đơn giản chút nào khi sứ mệnh của nó là cải thiện chất lượng cuộc sống của khách hàng bằng cách giúp họ tiết kiệm thời gian và không gian. Container Store đã phát triển và tiếp tục đổi mới hệ thống chiến lược phụ có liên quan chặt chẽ với nhau, và trở thành thách thức đối với các đối thủ cạnh tranh muốn bắt chước theo. Với lợi thế từ hệ thống giá trị vững vàng,

tài lãnh đạo xuất chúng, một chiến lược cốt lõi rõ ràng, một hệ thống tích hợp các chiến lược phụ, và cam kết không ngừng đổi mới trong mọi hoạt động của mình, Container Store trở thành một đối thủ đáng gờm, một công ty đại diện cho sức mạnh tập trung chiến lược.

ĐỔI MỚI MANG TÍNH CHIẾN LƯỢC

Vừa quản lý thay đổi vừa duy trì tính liên tục là một thách thức đầy khó khăn nhưng rất cần thiết mà mọi nhà lãnh đạo đều phải đối mặt. Trong khi việc tập trung mang tính chiến lược là một yếu tố duy trì thành công, thì thái độ tôn sùng và tự mãn lại là thủ phạm giết chết thành công. Nhịp độ thay đổi liên tục tăng tốc trong mọi ngành, mọi thị trường. Các công nghệ, các sản phẩm mới gia tăng không ngừng và nhanh chóng hơn bao giờ hết. 55 năm kể từ ngày chiếc xe hơi đầu tiên được phát minh, ¼ dân số thế giới đã có xe hơi trong khi điện thoại cần 35 năm và TV cần 26 năm. 16 năm sau khi máy tính cá nhân ra đời, ¼ dân số thế giới đều sở hữu ít nhất một chiếc máy tính và chỉ 13 năm sau, điều đó xảy ra với điện thoại di động. Một công nghệ có khả năng kéo theo việc ra đời, hình thành và phát triển các công nghệ

khác với tốc độ đáng kinh ngạc. Vi mạch điện tử được phát minh năm 1971, dẫn đến sự ra đời của các sản phẩm tiêu dùng "thông minh" như ATM, máy tính bỏ túi, máy quay phim, đĩa nén, máy tính cá nhân, máy ảnh kỹ thuật số, lò vi sóng, máy nhắn tin và đầu máy video. Vì chi phí của các sản phẩm này giảm theo thời gian, cộng với thiết kế đổi mới, chúng đã nhanh chóng được truyền bá trong cộng đồng. Một sản phẩm chưa từng tồn tại trước đó xuất hiện lần đầu trên thị trường như một món đồ xa xỉ và chỉ trong vài năm đã trở thành một loại sản phẩm thiết yếu.

Các công ty thành công đã tìm được điểm giao thoa giữa cung và cầu, giữa sản phẩm và cách thức phục vụ thị trường mục tiêu. Khi thị trường thay đổi, các công ty cũng phải thay đổi. Thực tế, những công ty kinh doanh hiệu quả nhất thường dẫn dắt thị trường thay đổi; họ xác định được cơ hội ngay khi chúng bắt đầu được nhen nhóm, phát triển những năng lực từ trong nội tại và xây dựng chiến lược để đáp ứng nhu cầu thị trường, đồng thời họ cũng áp dụng chiến lược marketing sáng tạo để thôi thúc khách hàng tiềm năng sử dụng dịch vụ của mình. Điểm chung nổi trội của những công ty lớn đó là họ luôn đi trước thời đại, dẫn dắt thay vì được dẫn dắt.

Thay vì là kẻ thù, tập trung chiến lược lại trở thành đồng minh của sự tiến bộ. Sự tập trung mang lại cho công ty khả năng bứt phá về chất lượng dịch vụ họ cung cấp. Nó vạch ra hướng đi rõ ràng, điều phối nguồn lực, khích lệ nỗ lực cố gắng, bổ sung năng lượng – tất cả những yếu tố đầu vào nhằm đảm bảo chất lượng dịch vụ cung cấp hoàn hảo nhất. Để đạt đến cấp độ ưu tú nhất không thể thiếu đi sự đổi mới, bởi sự ưu tú luôn là mục tiêu tiên quyết. Những thứ được coi là xuất chúng, hoàn hảo ngày hôm nay có thể trở thành thứ rất đỗi bình thường vào ngày mai.

Các công ty điển hình vừa rất chuyên sâu trong lĩnh vực của mình vừa có tư duy doanh nghiệp nhạy bén. Họ biết điều gì cần phải duy trì và điều gì cần thay đổi. Họ là những người hết sức năng động và linh hoạt nhưng luôn tập trung và bám sát chiến lược cũng như giá trị cốt lõi của mình. Những công ty này đổi mới ở cả mức độ lý thuyết chiến lược và mức độ thực tiễn hành động, không chỉ bổ sung các hoạt động mới mà còn cải thiện việc triển khai hoạt động hiện tại. Khao khát trở thành công ty xuất sắc nhất trong lĩnh vực mình lựa chọn đã ngấm sâu vào nội bộ công ty và thôi thúc họ thay đổi cục diện.

Trong suốt chặng đường hoạt động và phát triển công ty, một số công ty tiêu biểu đã phải thay đổi chiến lược cốt lõi của mình tại thời điểm quyết định nào đó. Cả USAA và Charles Schwab đều đã mở rộng chiến lược cốt lõi của của công ty từ lĩnh vực kinh doanh bảo hiểm xe hơi và môi giới chứng khoán sang các dịch vụ tài chính khác. Miller SQA đã thay đổi chiến lược cốt lõi sang kinh doanh nội thất văn phòng đơn giản với giá cả hợp lý thay vì giữ lại chiến lược cũ của công ty – gia cố lại các sản phẩm đã qua sử dụng. Enterprise Rent-A-Car khởi nghiệp là một công ty cho thuê xe hơi dài hạn năm 1957 nhưng mãi đến năm 1963, Enterprise mới áp dụng hình thức cho thuê xe tạm thời. Tuy nhiên, thay đổi ở mức độ giá trị cốt lõi là thay đổi không thường xuyên.

Phổ biến hơn nữa là thay đổi mang tính chiến lược ở mức độ chiến lược phụ nhằm giúp công ty mở rộng thị phần hoặc điều chỉnh phù hợp với thị hiếu thay đổi của khách hàng. Ukrop’s là một trong những chuỗi siêu thị đầu tiên của Mỹ nhận ra cơ hội kinh doanh từ việc khách hàng ngày càng khan hiếm thời gian hơn. Phụ nữ đi làm có ít thời gian để đi chợ và chuẩn bị bữa ăn cho gia đình. Các cửa hàng thực phẩm đã để mất thị phần đáng kể cho các nhà hàng

vào những năm 1980 và 1990. Những bữa ăn vội vàng, vừa ăn vừa làm, thậm chí ăn ngay trên xe đã trở thành một phần trong lối sống hối hả của các khách hàng trong xã hội hiện đại.

Để đáp ứng nhu cầu này, Ukrop's đã chuyển đổi trọng tâm của mình từ cung cấp hàng hóa sang "mua sắm giải pháp" với trung tâm "Ý tưởng cho bữa ăn" tại các siêu thị của mình, với một loạt lựa chọn như thức ăn được chế biến sẵn, "Bữa tối dành cho hai người" và số lượng gà rán được bán ra từ các siêu thị của Ukrop's còn nhiều hơn cả lượng hàng bán ra của KFC. Để đáp ứng yêu cầu về chất lượng và sự đa dạng trong lĩnh vực đồ ăn nhanh, Ukrop's đã xây dựng một trung tâm chế biến thực phẩm và đây là một trong những quyết định mang đậm dấu ấn sâu sắc. Đưa ra hàng loạt thực đơn mới, các món ăn kèm cũng như các món tráng miệng ngay tại khu bếp trung tâm của công ty là một phần trong những nỗ lực của Ukrop's nhằm kết hợp ưu thế về chất lượng và tiết kiệm thời gian trong đề xuất thị trường của công ty. Công ty mở rộng tiện ích khi đưa ra thị trường rất nhiều dịch vụ tại chỗ bao gồm dịch vụ xử lý ảnh trong vòng một giờ, giặt khô, tổ chức tiệc, dịch vụ ngân hàng và dịch vụ cung cấp thực phẩm gói mang về.

Chính việc này tạo nên điểm đặc biệt cho cửa hàng bao gồm một chuỗi cung cấp thực phẩm quốc tế với những hợp đồng ký kết mang tầm quốc gia, một trung tâm cung cấp thức ăn cho vật nuôi và một trung tâm kiểm nghiệm thực phẩm. Ngoài ra, công ty cũng có chính sách tăng cường chiết khấu cho khách hàng dựa trên lịch sử mua sắm của họ tại công ty.

Tiếp thu để đổi mới

Một thực tế tồn tại rất lâu ở nhiều công ty đó là luôn bắt chước để giành lợi thế. Quyết tâm vượt trội hơn các đối thủ, nhiều công ty thường đầu tư vào đổi mới sản phẩm thay vì thực sự đưa ra những đề xuất mang tính đổi mới. Đổi mới thực sự đòi hỏi phải có sự tập trung duy nhất vào khách hàng – thay vì vào áp lực cạnh tranh – điều vốn rất khó thực hiện khi các đối thủ không ngừng giảm giá thành, quảng cáo rầm rộ về sự vượt trội của các sản phẩm, nhưng mặt khác lại kéo thị trường đi xuống vì chất lượng không đảm bảo. Tuy nhiên chỉ có khách hàng mới thực sự gợi ra các hướng đi mới cho doanh nghiệp nhằm tạo ra giá trị phục vụ đích thực cho chính mình. Thật không dễ mô tả những sản phẩm vốn chưa từng tồn tại nhưng có thể đáp ứng được nhu cầu của mình; nhiều khách

hàng thậm chí không thể diễn đạt lưu loát điều mình mong muốn. Tuy nhiên, họ có thể nhận xét về những lời mời chào khiến họ không hài lòng. Ẩn trong những lời nhận xét đó là ám chỉ về những nhu cầu chưa được đáp ứng đầy đủ và những mong ước còn trăn trở. Để tìm ra những ngụ ý này nhằm chuyển đổi khái niệm về các sản phẩm mới một cách sáng tạo đòi hỏi doanh nghiệp phải biết lắng nghe, tiếp thu ý kiến trực tiếp từ khách hàng và nhân viên phục vụ. Các công ty cần xây dựng cho mình một hệ thống tiếp nhận thông tin phản hồi từ thị trường ngoài những buổi khảo sát ngẫu nhiên.

Hệ thống tiếp nhận phản hồi này sẽ giúp công ty cập nhật được những thông tin nóng nhất về diễn biến thị trường, giúp định hướng quy trình ra quyết định và là cơ sở cho sự sáng tạo. Hệ thống tiếp nhận thông tin hiệu quả hoạt động theo cả kênh chính thống và phi chính thống, đối thoại với khách hàng, sử dụng những dữ liệu thể hiện tính xu hướng để tìm ra mô hình thay đổi, truyền bá các thông tin liên quan tới tất cả các nhân viên, chủ động thảo luận và ứng dụng các phát hiện trên trong đội ngũ nhân viên.

Tiếp nhận phản hồi là cơ sở để học hỏi để từ đó

tạo bước đệm cho quá trình đổi mới. Đổi mới sẽ diễn ra dễ dàng hơn rất nhiều khi đội ngũ nhân viên luôn cập nhật thông tin về khách hàng, không ngần ngại thử nghiệm những gì khác biệt – thậm chí, nếu điều đó cạnh tranh với chính những đề xuất thị trường của công ty – đồng thời cam kết vươn tới thành công lâu dài và bền vững của tổ chức. Tập đoàn Charles Schwab đã chủ động nuôi dưỡng sự đổi mới bằng việc khuyến khích các nhà quản lý lắng nghe và tiếp nhận phản hồi từ khách hàng thật cẩn trọng và xác định mức độ thất bại có thể chấp nhận được như sau:

• Việc đó sẽ không đẩy công ty vào vòng nguy hiểm
• Cần đưa ra khuyến cáo thích hợp về khả năng thất bại
• Nếu thất bại, công ty sẽ rút ra bài học hoặc giá trị nào

Những thất bại trong quá trình đổi mới của Schwab trở thành một phần quan trọng để xây dựng nên một doanh nghiệp vững mạnh. Schwab sử dụng rộng rãi các phương thức marketing truyền thống như khảo sát khách hàng và chú trọng tới việc giao tiếp trực tiếp với họ để lắng nghe những câu nói như: “Tôi biết điều đó là không thể nhưng tôi ước gì...” Ban quản lý cấp cao của Schwab đã xúc tiến rất nhiều

cuộc gặp gỡ thân mật với khách hàng. Các chi nhánh tổ chức những buổi thiết đãi khách hàng hàng tháng và ban quản lý của Schwab quy tụ đội ngũ nhân viên từ các thành phố hàng tuần để lắng nghe ý tưởng, đề xuất, gợi ý và cả những mối quan tâm của họ.

Một công ty không gò bó trong các quy tắc

Charles Schwab là một công ty không chịu bó mình trong những quy tắc; công ty không chỉ muốn thử thách mình với những điều mới mẻ mà còn hết sức hào hứng khi làm việc đó – một công ty với một trọng tâm phát triển duy nhất, một tham vọng mãnh liệt duy nhất và luôn biết cách lắng nghe khách hàng. Sự đổi mới mang tính chiến lược thể hiện ở cấp độ cao hơn đều bắt nguồn từ những đặc tính này của công ty.

Công ty đã dự cảm được tầm ảnh hưởng của cuộc bầu cử năm 1980 và lần đầu tiên tiến hành mở cửa các phiên giao dịch suốt đêm diễn ra bầu cử. Kết quả là hơn 15.000 phiên giao dịch đã được thực hiện, một trong những đòn bẩy giúp gia tăng giá trị đề xuất thị trường của công ty. Đồng giám đốc điều hành,

David Pottruck, hồi tưởng:

Chúng tôi đã mạo hiểm và nhận ra, chỉ bằng một phép thử đơn giản, rằng khách hàng thực sự muốn trở về nhà, ăn tối và thảnh thơi thực hiện các giao dịch cho những danh mục đầu tư trong không gian riêng tư và thoải mái tại chính tổ ấm của mình. Và kể từ đó, chúng tôi mở cửa giao dịch 24/7.

Việc kinh doanh quỹ tương hỗ của Schwab phát triển vượt trội năm 1992 sau khi công ty tung ra dịch vụ OneSource, một dịch vụ cho phép khách hàng mua 800 quỹ tương hỗ thông qua Schwab mà không tốn phí giao dịch trong khi vẫn có thể tổng hợp các tài khoản mình nắm giữ trong báo cáo hàng tháng. Trước khi OneSource xuất hiện trên thị trường, khách hàng của các quỹ tương hỗ có thể lựa chọn mua các quỹ tương hỗ không mất phí từ những nguồn tách biệt nhau hoặc mua các quỹ từ Schwab và trả tiền hoa hồng. Xuất phát từ nhu cầu của khách hàng muốn mua nhiều quỹ khác nhau từ một nguồn duy nhất mà không mất phí, Schwab đã thuyết phục các công ty dịch vụ quỹ tương hỗ chi trả phí giao dịch và hình thành nên OneSource, một thương vụ kinh doanh trị giá 57 triệu đô-la tính đến cuối năm 1997.

Schwab là người đầu tiên khởi xướng và áp dụng thương mại trực tuyến trên thị trường chứng khoán năm 1996. Thực tế, Schwab tạo điều kiện cho khách hàng tiếp cận với các dịch vụ tài chính theo cách họ mong muốn – bằng cách làm việc trực tiếp với các nhân viên môi giới tại văn phòng, thông qua điện thoại hoặc thực hiện giao dịch qua Internet. Thông qua trang web của Schwab, các nhà đầu tư có thể đầu tư vào cổ phiếu, trái phiếu, quỹ tương hỗ và hợp đồng quyền chọn; họ có thể thao tác với các mô hình phân bố tài sản, truy vấn giá cổ phiếu niêm yết và những thông tin tài khoản cá nhân được cập nhật. Các nhà đầu tư có thể tiếp cận lượng thông tin đáng kể về các công ty, những ngành công nghiệp và các công cụ đầu tư cụ thể. Thông qua trang web, Schwab đưa ra MarketBuzz, một cổng điện tử cho hơn 80 nhà cung cấp thông tin đóng vai trò là bên thứ ba và Mutual Fund OneSource Online, dịch vụ cung cấp dữ liệu về hoạt động hiện tại của hàng trăm quỹ tương hỗ.

Năm 1998, Schwab đã ghi nhận số lượng tài khoản giao dịch gấp đôi so với đối thủ cạnh tranh đáng gờm nhất tại thời điểm đó là PC Financial Network. Thể hiện vai trò đi đầu trong giao dịch điện tử, công ty đã không ngần ngại đầu tư những khoản

tiền kếch xù vào công nghệ thông tin (chiếm từ 11 đến 14% doanh thu những năm gần đây) và cạnh tranh với các công ty lợi nhuận cao trên thị trường nhằm phục vụ tốt hơn những nhóm đối tượng khách hàng cụ thể. Ban lãnh đạo cấp cao của Schwab tin tưởng hầu hết các nhà đầu tư sẽ chủ động sử dụng máy tính để quản lý các khoản đầu tư của mình và rằng máy tính sẽ trở thành công cụ đắc lực hỗ trợ công việc đầu tư giống như ti vi đã trở thành phương tiện quảng cáo hữu hiệu. Chuck Schwab cho hay, “Chúng tôi luôn tìm tòi những phương thức mới để ứng dụng công nghệ và tiếp cận khách hàng. Điều đó cũng có nghĩa là cứ 3, 4 năm, chúng tôi lại đổi mới hoàn toàn những công nghệ mà mình đang sử dụng. Sự thay đổi về chiến lược lớn nhất cho đến thời điểm này của Schwab đó là chuyển dịch cơ cấu từ một công ty môi giới chứng khoán chiết khấu không hề cung cấp dịch vụ tư vấn đầu tư thành một nhà cung cấp dịch vụ tài chính – đầy cẩn trọng và không hề vướng phải bất cứ vấn đề về xung đột lợi ích do việc kinh doanh hưởng hoa hồng mang lại. Nghiên cứu khách hàng của Schwab những năm 1970 và hầu hết những năm 1980 đã chỉ ra một bộ phận đông đảo các nhà đầu tư độc lập không mấy thích thú với việc phải chi trả một khoản tiền cho những lời tư vấn mà họ

không cần đến. Tuy nhiên, đến cuối những năm 1980, nghiên cứu lại cho thấy nhu cầu và sự quan tâm đến dịch vụ tư vấn ngày càng tăng cao. Mong muốn chủ động lập sẵn kế hoạch cho những năm về hưu, về tính ổn định về lâu dài của an sinh xã hội, và khả năng bị mắc kẹt giữa những trách nhiệm tài chính cho cả con cái và cha mẹ, những thế hệ bùng nổ dân số – nhiều người trong số họ là những nhà đầu tư còn non nớt trên thị trường cổ phiếu – họ cần những lời tư vấn đáng tin cậy hơn. Schwab đã nhanh chóng nắm bắt được cơ hội trong thị trường mới nổi này, tuy nhiên một bước đi chiến lược đòi hỏi thời gian và có tác động chặt chẽ tới các quyết định của khách hàng. Công ty đã thực hiện bước chuyển tiếp bằng việc chú trọng đến quá trình hướng dẫn, phân tích thông tin cho khách hàng thay vì đề xuất, khuyến nghị loại cổ phiếu nên mua. Các hoạt động liên quan đến việc cung cấp dịch vụ tư vấn của Schwab bao gồm:

- Danh sách lựa chọn quỹ tương hỗ của Schwab, một danh sách được cung cấp hàng tháng về các quỹ tương hỗ hàng đầu dựa trên những chỉ tiêu về hoạt động lâu dài và các phiếu báo cáo Quỹ tương hỗ – dưới dạng đánh giá các hình thức quỹ do những tổ

chức nghiên cứu độc lập tiến hành.
• Những mô hình về phân bố tài sản được thao tác trên máy tính dựa trên mục tiêu của các nhà đầu tư, mức độ chấp nhận rủi ro và vòng đời của tài sản. Nhân sự văn phòng chi nhánh làm việc với các nhà đầu tư sử dụng các mô hình này.

Công ty nuôi dưỡng các dòng đổi mới của mình bằng "sự hoang tưởng kinh niên". David Pottruck cho biết, "Chúng tôi không bao giờ cảm thấy thỏa mãn. Những công ty khác trong ngành chưa bao giờ đối mặt với nhiều rủi ro đến thế khi các công nghệ mới ra đời sẽ bóp chết những lợi thế cố hữu. Họ phải nghĩ đến việc bắt đầu lại từ đầu. Còn tôi, tôi không muốn bắt đầu lại từ con số 0, tôi muốn đánh cược với chính mình. Nếu công việc kinh doanh qua mạng của chúng tôi nuốt chửng những lĩnh vực kinh doanh khác, thì ít nhất nó vẫn là của chúng tôi." Tính đến thời điểm hiện tại, công ty và các cổ đông đã thu về lợi nhuận đáng kể từ thứ được gọi là "sự hoang tưởng kinh niên" đó. Từ khoảng năm 1988 đến năm 1997, giá trị cổ phiếu của Schwab đã tăng hơn 30 lần. Tăng trưởng tài sản khách hàng trung bình năm là 40% từ năm 1993 đến năm 1997. Cuối năm 1997, Schwab nắm giữ 354 tỉ đô-la tài sản khách hàng. Chỉ riêng

năm 1997, Schwab đã mở 1,2 triệu tài khoản mới. Hơn 40% tổng giá trị giao dịch là từ kinh doanh trực tuyến. Chuck Schwab, người đã khởi tạo công ty năm 1971 với khoản vay chỉ 100.000 đô-la đã có giá trị tới hàng trăm triệu đô-la ngày nay.

Tập trung chiến lược là một yếu tố để duy trì thành công. Những công ty được lựa chọn và phân tích trong cuốn sách này không chỉ có được lợi ích từ một tập giá trị rõ ràng mà còn từ một chiến lược minh bạch và đầy thôi thúc. Họ đã xác định rõ công việc kinh doanh của mình và một hệ thống các hoạt động được điều chỉnh phù hợp để triển khai nó – và đây chính là bản chất của tập trung chiến lược. Những công ty này hết sức năng động và đổi mới, luôn tìm tòi những cách thức mới để nâng cao giá trị những đề xuất thị trường của mình và bỏ xa đối thủ cạnh tranh. Nhưng sự năng động và đổi mới đó cũng được điều chỉnh liên tục. Họ tập trung vào việc thực hiện chiến lược cốt lõi đồng thời đáp ứng các nhu cầu về dịch vụ mà khách hàng mong muốn. Họ hoàn toàn nắm bắt được điều mình cần bảo tồn và điều cần thay đổi.

5. Dịch vụ hoàn hảo

Các hành khách bước lên tàu *Sea Lion* (Hải sư) tại La Paz, Mexico, mệt rã rời sau những lần di chuyển cùng những dự đoán về hành trình khám phá phía trước. Tàu *Sea Lion* của Special Expeditions có sức chứa 70 hành khách trong 36 khoang. Con tàu đủ lớn để thực hiện hành trình dài hơi và cũng đủ nhỏ để tiếp cận những địa điểm mà tàu lớn hơn không vào được.

Các hành khách sẽ được nhận được một tấm thẻ ghi tên mình khi tập hợp tại phòng chờ chuẩn bị dùng bữa tối và sẽ mang tấm thẻ này trong suốt hành trình để dễ dàng giao tiếp với các hành khách khác cũng như nhân viên trong đoàn. Bud Lehnhausen, vị trưởng đoàn, giới thiệu về mình và các chuyên gia tự nhiên học đi cùng đoàn cũng như thuyền trưởng của tàu *Hải sư,* Jill Russell. Ngay sau đó, vị thuyền trưởng giới thiệu ngắn về các thủy thủ đoàn. Mặc dù đã dẫn dắt nhiều chuyến thám hiểm vùng biển Cortez, nhưng các nhân viên trên tàu dường như vẫn giữ được vẻ háo hức, sự nhiệt thành và mong muốn

được chia sẻ báu vật của vùng biển kỳ vĩ này với các hành khách. Đây thực sự là một tín hiệu tốt. Và một bữa tối đã diễn ra trong vui vẻ ngay sau đó.

Sáng hôm sau, đoàn đến thăm một hòn đảo ngoài khơi La Paz, một đội xuồng hơi gắn máy, Zodiacs, được dùng để chuyên chở hành khách ra đảo. Một trong số các nhà tự nhiên học dẫn dắt đoàn là William Lopez Forment, tiến sĩ sinh vật học và cũng là một nhà giáo đầy nhiệt huyết. Là một công dân Mexico, Lopez Forment lấy làm thích thú khi được giới thiệu vẻ đẹp tự nhiên của đất nước mình với các hành khách ngày hôm đó. Hướng dẫn các vị khách thăm những vách đá, và cứ vài phút lại dừng lại để giảng giải về những tảng đá có hình thù đặc biệt, về thực vật và về đời sống hoang dã nơi đây, Lopez-Forment không chỉ chia sẻ kiến thức mà còn truyền sự hứng khởi đến hành khách với cơ hội được thỏa sức đắm mình trong món quà quý giá của thiên nhiên. Bất chợt phát hiện ra một viên đá mắt mèo, ông khoe nó với mọi người như thể đó là “chiếc cúp” trong cuộc thi bóng bầu dục vậy, với giọng nói hào sảng, ông nói: “Nó thật hoàn hảo, thật tuyệt!” Những hòn đảo hoang trong vùng biển Cortez còn hết sức hoang sơ, không mấy nơi được khám phá. Âm thanh

duy nhất từ nơi đây là tiếng gió, âm thanh của tự nhiên và của sóng biển. Thật không dễ buồn khi được đắm mình vào những nơi như thế này.

Cả đoàn trở về vị trí tàu Hải sư neo đậu để ăn trưa và cùng thảo luận về dự định cho buổi chiều với ba lựa chọn: leo bộ lên những vách đá bên bờ biển; dạo bộ hoặc lặn biển. Lee Moll dẫn đoàn leo lên những vách đá bên bờ biển vào chiều hôm đó. Moll đầu quân cho Special Expeditions với vai trò một nhà tự nhiên học vào năm 1989. Giống như các chuyên gia tự nhiên học khác, cô làm việc tự do. Cô chỉ làm việc từ 3 đến 5 tháng mỗi năm cho Special Expeditions đồng thời cũng ký hợp đồng với một công ty khác. Moll có bằng về bảo vệ môi trường và làm việc cho cả chính phủ tiểu bang và liên bang Mỹ về lĩnh vực này. Moll dẫn đoàn gồm 8 người cuốc bộ lên các vách đá. Moll liên tục dừng lại để hướng sự chú ý của mọi người vào những thảm thực vật suốt dọc đường đi. Có vẻ như "bài tập thể lực" này thật không hề đơn giản. Chắc chắn một vài người trong số họ sẽ bị đau cơ vào ngày mai. Việc leo vách đá đòi hỏi sự tập trung cao độ, một bước chân bất cẩn có thể khiến họ trượt ngã. Khi họ leo đến đỉnh, mặt trời đã gần tắt, biển mênh mông trong ánh hoàng hôn đẹp

khôn tả. Không ai còn háo hức khám phá những chỗ khác nữa – kể cả Moll, cô dẫn đoàn trở xuống, về lại nơi tập kết xuồng hơi Zodiac trước khi màn đêm buông xuống.

Trong phòng chờ trước bữa tối diễn ra nghi thức "Tổng kết" một ngày vừa trôi qua với bài trình bày ngắn gọn của các chuyên gia tự nhiên học về những trải nghiệm của cả nhóm trong ngày hôm đó. Buổi "Tổng kết" giống một "buổi biểu diễn" – đây là khoảng thời gian để mọi người giao lưu, học hỏi, tăng cường trao đổi và giao tiếp giữa các chuyên gia tự nhiên học và hành khách. Nhiều hành khách còn sử dụng "đạo cụ biểu diễn". Ví dụ, Lopez-Forment, đã mô phỏng nhiều sản phẩm mang tính thương mại khác nhau bằng những lá xương rồng gai mà mọi người thấy sáng nay khi đi dạo bộ.

Vài ngày sau đó là khoảng thời gian thử thách sự sáng tạo của đội ngũ nhân viên vì tàu gặp biển động nên họ không thể tới thăm tất cả các đảo như đã định. Các cuộc họp vào sáng sớm giữa trưởng đoàn, thuyền trưởng và các nhà tự nhiên học đã mang lại những lựa chọn đầy hấp dẫn, bao gồm những chuyến dạo bộ, lặn biển, tắm nắng, và lượn quanh bờ biển bằng xuồng

Zodiac. Trong chuyến đi quanh bờ biển bằng xuồng, hai lần, Bud Lehnhausen đã phải dừng lại để vớt rác do hành khách bỏ lại trôi nổi trên mặt nước. Các nhân viên của Special Expeditions đã nhấn mạnh đến tầm quan trọng của việc giữ gìn môi trường mà họ đang khám phá để đảm bảo không gây tổn hại đến thảm thực vật và đời sống sinh vật nơi đây. Hành động này của Special Expeditions xứng đáng nhận được một điểm cộng và đã để lại ấn tượng khó phai trong tâm trí hành khách ngày hôm đó.

Tàu *Hải sư* nói riêng và hệ thống tàu của Special Expeditions nói chung rất thoải mái nhưng không quá xa hoa. Không có bể bơi, tiệc buffet lúc nửa đêm, những nhóm nhảy hay các màn hài kịch. Special Expeditions muốn hướng du khác đến với thiên nhiên kỳ thú, cùng họ trải nghiệm thế giới một cách chân thực và sống động nhất, một cảm giác tuyệt vời hơn bất cứ điều gì. Đội ngũ nhân viên trên tàu rất trân trọng những món quà của tự nhiên và thể hiện điều đó bằng ngôn từ và hành động. Việc chia sẻ những điểm đến hấp dẫn và nguyên sơ nhất cùng với những chuyên gia tự nhiên học, những người đã tạo nên một trải nghiệm trọn vẹn dành cho du khách không đơn thuần được lột tả chỉ bằng từ “giải trí”. Các

du khách có cơ hội được tiếp xúc và hòa mình vào thiên nhiên và những trải nghiệm đó ít nhiều sẽ thay đổi cuộc sống của họ ở một khía cạnh nào đó.

Trong khi nhiều công ty du lịch khác chỉ cung cấp những chuyến đi ngắn ngày, thì Special Expeditions lại chú trọng cung cấp những hành trình dài hơi, kéo dài hàng tuần hoặc lâu hơn. Khách hàng đã rất hài lòng và cảm kích trước những gì mà Special Expeditions mang đến cho họ. Cung cấp dịch vụ tập trung vào những trải nghiệm thực, mới lạ và ý nghĩa cho khách hàng thực sự vượt ra ngoài phạm vi khuôn mẫu dịch vụ thông thường. Các nhà cung cấp dịch vụ và du khách có cơ hội xích lại gần nhau hơn; họ không còn bị ngăn cách bởi những chiếc bàn làm việc hay những quầy tiếp tân. Họ cùng nhau khám phá thiên nhiên, cùng thám hiểm trên chiếc xuồng Zodiac, cùng nhau dùng bữa. Loại hình dịch vụ này được Arnould và Tierrney gọi là dịch vụ mở rộng, gây dựng tình cảm thân thiết, gắn bó – và đây cũng là loại hình dịch vụ khó cung cấp nhất. Các nhân viên phải thay ca túc trực liên tục đoàn thám hiểm. Họ không thể giả vờ nhiệt tình bởi nhất cử nhất động của họ cũng không qua được mắt khách hàng. Đó là lý do khi kinh doanh dịch vụ, các nhà cung cấp phải chủ

động tiếp xúc với khách hàng và gây dựng mối quan hệ bằng hữu thay vì những mối quan hệ chỉ mang tính thương mại.

Khả năng cung cấp dịch vụ mở rộng; gây dựng tình cảm thân thiết, gắn bó với khách hàng trong suốt hành trình nhiều tuần chính là yếu tố then chốt để duy trì thành công liên tiếp của công ty. Các bản khảo sát đã phần nào lột tả được sức mạnh và tầm ảnh hưởng của dịch vụ mà công ty cung cấp. Phó giám đốc cấp cao, Pamela Fingleton, đã nhận xét về những chia sẻ của khách hàng như sau:

• Anh đọc các bài khảo sát từ khách hàng và nhận thấy họ đều rất thích thú về những trải nghiệm của mình với công ty. Và các nhân viên kiêm người hướng dẫn trên tàu giữ vai trò quan trọng. Hành khách vô cùng "bất ngờ" trước sự nhiệt tình và vui tính của thủy thủ đoàn. Họ cũng nhận được sự quan tâm trong suốt hành trình.

• Tôi chưa bao giờ thấy khách hàng phàn nàn về chi phí của các chuyến đi. Thay vào đó, chúng tôi thường nghe thấy những nhận xét kiểu như, "Chi phí cho chuyến đi khá cao, trước khi khởi hành tôi khá

băn khoăn liệu nó có đáng tiền không, nhưng bây giờ tôi biết mình đã 'đầu tư' đúng."

Special Expeditions và những công ty tiêu biểu khác trong cuốn sách này đều chú trọng vào chất lượng dịch vụ vượt trội mà họ cung cấp. Họ không chỉ có những chiến lược mà còn tập trung thực hiện chúng một cách tốt nhất đồng thời chú trọng cải thiện không ngừng các hoạt động hình thành nên dịch vụ; luôn nỗ lực chứng tỏ sự vượt trội của mình so với các đối thủ.

Trong chương này, chúng ta sẽ khám phá các hướng tiếp cận và phương pháp mà các công ty áp dụng để cung cấp dịch vụ chất lượng thượng hạng. Mỗi chương kế tiếp sẽ làm rõ hơn những yếu tố duy trì thành công, đóng góp vào việc hình thành dịch vụ ưu tú. Những yếu tố duy trì thành công mô phỏng trong Bảng 1-1 có tính chất bổ trợ cho nhau. Việc duy trì chất lượng dịch vụ ưu tú một cách ổn định trong mỗi lần cung cấp dịch vụ khác nhau cũng bao hàm nhiều yếu tố quyết định. Tôi xin dành phần còn lại của cuốn sách để nói về chất lượng ưu tú trong ngành dịch vụ.

CẠNH TRANH ĐỂ GIÀNH NHÂN TÀI

Một chiến lược tập trung – cho dù nó hay đến mấy – cũng vẫn cần được triển khai mới đánh giá được hiệu quả. Để những công ty điển hình có thể triển khai được các chiến lược thành công, không có gì quan trọng hơn việc "chọn mặt gửi vàng" – tìm kiếm đúng người để cung cấp dịch vụ. Đối với những công ty cung cấp dịch vụ sử dụng nhiều lao động thì hiệu quả làm việc của những nhân viên này đóng vai trò quyết định tới chất lượng dịch vụ. Thực tế, các công ty trong phạm vi nghiên cứu của cuốn sách này không thể triển khai chiến lược của mình nếu thiếu đội ngũ nhân viên ưu tú. Những công ty này không chỉ đơn thuần tuyển dụng nhân viên, mà họ còn cạnh tranh nhau để thu hút nhân tài.

Tìm đúng người đồng nghĩa với việc các công ty phải xác định được người đó không chỉ có khả năng thành công, có khả năng thăng tiến và xây dựng một sự nghiệp tại công ty mà còn cần sở hữu những giá trị, phẩm chất phù hợp. Những công ty điển hình tìm kiếm các ứng cử viên tiềm năng với những xuất phát điểm khác nhau nhưng có chung giá trị và phẩm chất, đặc biệt chúng phải phù hợp với giá trị của công

ty. Một khi giá trị cá nhân và giá trị của tổ chức không đồng điệu thì giữa họ không thể tồn tại hướng đi chung cho dù nhân viên đó có tài năng đến đâu.

Những nhận xét sau đây mô phỏng tầm quan trọng của sự tương đồng về giá trị:

• Chúng tôi tìm kiếm những người mà sự quan tâm đối với người khác đã trở thành 'bản chất' của họ." – Tamara McClelland, giám đốc marketing dịch vụ và thỏa mãn khách hàng của Midwest Express cho hay.

• "Đội ngũ nhân viên của chúng tôi xuất thân từ những hoàn cảnh khác nhau. Chúng tôi không nhất thiết phải kiếm tìm những người đi làm vì "miếng cơm manh áo". Chúng tôi cần những người có đạo đức nghề nghiệp vững vàng và có thiên hướng gia đình phù hợp với ngành kinh doanh theo mô hình gia đình truyền thống. Chúng tôi muốn tuyển dụng những người có mong muốn con cái họ cũng vào làm tại công ty." – Huie Woods, phó giám đốc nhân sự của Chick-fil-A.

• "Chúng tôi tìm kiếm những người có niềm yêu

thích và đam mê làm việc tại công ty.” – Jan Elsesser, phó giám đốc điều hành kinh doanh và marketing của Custom Research Inc.

• “Chúng tôi bỏ thời gian tìm kiếm những người phù hợp với nền văn hóa của công ty.” – Natalie Levy, kiểm soát viên của Container Store.

Kiên nhẫn tuyển dụng

Những công ty trong cuốn sách này thực hiện quy trình “kiên nhẫn tuyển dụng”. Họ coi những quyết định tuyển dụng nhân sự là vấn đề then chốt trong sự tồn tại lâu dài của công ty và các ứng viên điển hình phải được công nhận xứng đáng sau khi vượt qua những vòng xét duyệt của nhiều bên phỏng vấn khác nhau, bao gồm cả bộ phận làm việc trực tiếp. Tiêu chuẩn dành cho họ rất cao. Midwest Express đã sử dụng những câu hỏi mở trong các cuộc phỏng vấn để thăm dò và tìm hiểu các giá trị cá nhân của ứng viên bao gồm:

• “Anh/chị có thể chia sẻ về một trải nghiệm khi anh/chị cố gắng hết mình để giúp đỡ người khác không?”

• “Hãy chia sẻ khoảnh khắc anh/chị cảm thấy tự hào?”

• “Hãy chia sẻ khoảnh khắc anh/chị thấy mình nên hành động theo cách khác?”

Theo sau những đề nghị trên là những câu hỏi dạng như “Sau đó, chuyện gì đã xảy ra?” Những ứng viên vượt qua vòng phỏng vấn này sẽ tiếp tục trải qua những vòng phỏng vấn khác nữa tập trung vào kỹ năng làm việc. Các nhân viên trực tiếp cung cấp dịch vụ tới khách hàng cũng là nhân tố ảnh hưởng đến quyết định có tuyển dụng nhân viên đó hay không. Năm 1998, công ty đã tuyển dụng khoảng 50 đến 60 nhân viên mỗi tháng từ khoảng 800 hồ sơ.

Custom Research tìm kiếm những ứng viên có tiềm năng thăng cấp – ít nhất hai bậc – từ vị trí ban đầu khi họ được tuyển dụng vào công ty. Các ứng viên vượt qua vòng kiểm tra chung ban đầu sẽ bước vào buổi phỏng vấn của phòng nhân sự và tiếp tục với các bộ phận dịch vụ riêng. Mỗi thành viên trong tổ phỏng vấn sẽ tập trung vào các khía cạnh khác nhau và đưa ra những câu hỏi tập trung vào công tác chuyên môn của vị trí cần tuyển dụng và điểm số của

ứng viên sẽ là tổng điểm của các câu hỏi này. Sau đó, cả đội sẽ họp để tiến hành một cuộc phỏng vấn thân mật. Những câu hỏi điển hình trong một cuộc phỏng vấn của Custom Research bao gồm:

• "Anh/chị hãy kể về một quyết định sáng suốt của mình – tình huống và những yếu tố mà anh/chị đã cân nhắc."

• "Hãy kể về một tình huống khó khăn trong công việc mà anh/chị gặp phải – và anh/chị đã giải quyết khó khăn đó như thế nào?"

• "Hãy kể về một thành tựu quan trọng của anh/chị – tình huống đó đã diễn ra như thế nào và anh/chị đã làm gì?"

Các cá nhân được lựa chọn trở thành điều hành viên tại các nhà hàng của Chick-fil-A không phải là nhân viên mà là đối tác làm việc theo hợp đồng. Họ sẽ phải đặt cọc 5.000 đô-la (khoản tiền này sẽ được hoàn trả khi họ rời khỏi công ty) và cùng chia sẻ lợi nhuận ròng với công ty. Chick-fil-A đầu tư mở rộng nhà hàng và đảm bảo các nhân viên điều hành đều được hưởng một khoản thu nhập tối thiểu 30.000

đô-la. Thỏa thuận điều hành sẽ được thảo luận chi tiết trong chương 8 là một giao kèo rất hấp dẫn và quá trình lựa chọn diễn ra vô cùng nghiêm túc. Từ 9.000 hồ sơ ứng tuyển cho 80 đợt tuyển dụng mỗi năm, Chick-fil-A tìm kiếm các ứng viên thực sự mong muốn điều hành công việc kinh doanh của riêng mình trong ngành công nghiệp nhà hàng, những người có mối gắn kết với mảnh đất nơi nhà hàng đặt vị trí và những người có đạo đức nghề nghiệp thể hiện ở những việc họ đã làm trước đó và những người sở hữu các giá trị tương đồng với giá trị của công ty. Bảng câu hỏi tuyển dụng 10 trang gồm những chủ đề về mục tiêu cá nhân, mục tiêu công việc, những thành tựu đã đạt được, nơi mong muốn làm việc và các thông tin về gia đình. Một cuộc phỏng vấn qua điện thoại được tiến hành với những ứng viên triển vọng trước khi chọn ra số ít trong đó đến tham dự phỏng vấn tại trụ sở công ty. Họ phải thực hiện nhiều cuộc phỏng vấn và kiểm tra tại trụ sở công ty. Các ứng viên đã nằm trong diện được cân nhắc sẽ thử làm việc một vài ngày tại một nhà hàng của Chick-fil-A để trải nghiệm thực tế. Chick-fil-A sẽ tìm hiểu kỹ về các ứng viên thông qua 5 hoặc 6 nguồn tham khảo khác nhau, đồng thời tiến hành kiểm tra về tiểu sử, lai lịch của ứng viên trong giai

đoạn thử thách này. Nếu ứng viên và công ty vẫn quan tâm, mong muốn cộng tác với nhau thì công ty sẽ sắp xếp một cuộc phỏng vấn lần thứ hai tại trụ sở và lần này sẽ mời cả vợ/chồng của ứng viên đó (nếu có) tham dự. Trong lần phỏng vấn thứ hai này, ứng viên sẽ gặp nhiều nhóm người khác nhau và trải qua những cuộc phỏng vấn chuyên sâu hơn. Công ty đánh giá mức độ cam kết của vợ/chồng ứng viên đối với công việc của vợ/chồng và vị trí mà họ chấp thuận làm việc.

Không nhiều công ty áp dụng quy trình sàng lọc nhân viên nghiêm túc và chặt chẽ như quy trình tuyển chọn nhân viên điều hành nhà hàng của Chick-fil-A. Hệ thống này đã phát huy tính hiệu quả tại môi trường Chick-fil-A, một công ty có tỷ lệ nhân viên nghỉ việc hết sức khiêm tốn để thu lợi nhuận như mong muốn từ việc đầu tư công sức và tâm huyết vào việc điều hành các cửa hàng riêng lẻ. Tỷ lệ quản lý nhà hàng nghỉ việc hàng năm của Chick-fil-A chỉ từ 5-6%, đây là một con số cực kỳ khiêm tốn trong ngành công nghiệp nhà hàng, đặc biệt là những nhà hàng phục vụ đồ ăn nhanh. Ngoài ra, chiến lược của công ty về sự vượt trội trong các sản phẩm và dịch vụ cũng đòi hỏi đội ngũ quản lý và điều hành nhà hàng

phải là những người ưu tú. Tim Tassopoulos, phó giám đốc phụ trách điều hành chuỗi nhà hàng giải thích:

Chúng tôi có được thành công như ngày nay một phần nhờ các sản phẩm vượt trội. Chúng tôi không ngừng mang lại cho khách hàng những sản phẩm mới và có hương vị thơm ngon hơn những sản phẩm trước đó. Nguồn nhân lực chính là lợi thế cạnh tranh của chúng tôi. Thành công của chúng tôi cơ bản dựa trên nền tảng hệ thống các nhà quản lý, điều hành xuất sắc. Chúng tôi thu hút các nhà quản lý giỏi và họ lại thu hút được các nhân viên ưu tú. Một nhà hàng chỉ tốt khi thức ăn và dịch vụ tại đó đều tốt. Và một chuỗi nhà hàng sẽ tốt khi hệ thống các nhà hàng đơn lẻ trong chuỗi đều tốt.

Craig Hall, điều hành viên một nhà hàng trong chuỗi Chick-fil-A tại khu vực Bryan College, Texas cũng cho biết thêm từ khi gia nhập thị trường năm 1987 đến nay, công ty đã theo đuổi ngành công nghiệp bán lẻ thực phẩm được 22 năm: “Hệ thống Chick-fil-A cho phép quản lý nhà hàng tự vận hành hoạt động của nhà hàng mà mình được nhượng quyền, chia sẻ lợi nhuận với cam kết bằng một khoản

đặt cọc 5.000 đô-la. Chick-fil-A đang mở ra cánh cửa cho rất nhiều người chơi tiềm năng so với các đối thủ bao gồm các chuỗi cửa hàng ăn nhanh lớn với khoản tiền nhượng quyền kinh doanh có thể lên đến 250 triệu đô-la.

Quy tắc thực thi đầu tiên

Quy tắc thực thi đầu tiên ở các công ty điển hình là tuyển dụng các nhân viên ưu tú để trực tiếp triển khai chiến lược của công ty. Danh tiếng của Midwest Express, Custom Research và Chick-fil-A là yếu tố rất hấp dẫn đối với các ứng viên muốn tìm kiếm cơ hội làm việc trong môi trường tuyệt vời. Và họ cũng không ngừng tận dụng triệt để lợi thế này đồng thời gia sức tìm kiếm các thí sinh xuất sắc. Họ là những nhà tiếp thị nghề nghiệp đầy nhiệt huyết với hàng loạt các phương pháp như tổ chức hội chợ việc làm, đường dây nóng xin việc, những tuần thử việc kéo dài 4-5 ngày, học bổng cho các trường đại học, cao đẳng, thực tập, nhân viên qua giới thiệu. Họ đưa ra mục tiêu rất cao và không ngừng tìm kiếm cho đến khi gặp đúng người. Họ đồng tình với quan điểm của chuyên gia tư vấn Ron Zemke rằng việc tuyển dụng đội ngũ nhân viên phục vụ khách hàng cũng giống

như việc tuyển chọn diễn viên cho vở kịch trên sân khấu Broadway. Cần đầu tư thời gian.

Điểm lôi cuốn của các công ty điển hình này với vai trò là nhà tuyển dụng đã khiến các ứng viên quyết tâm vào công ty bằng được. Những lời nhận xét của bộ phận quản lý hồ sơ ứng viên cho vị trí nhân viên quản lý đặt vé của Midwest Express đã minh họa cho điều này. Sonya Wilborn nói: "Tôi nộp hồ sơ ứng tuyển đã ba năm nay. Tôi muốn làm việc cho Midwest Express – tôi thích những chiếc bánh ngọt ngào và những chiếc ghế thật thoải mái." Carrie Ehley bổ sung: "Tôi đã nộp đơn ứng tuyển và biết rằng công ty không tuyển dụng vào thời gian đó, vậy nên tôi đã dành thời gian học hỏi kinh nghiệm tại trường đào tạo du lịch. Sau đó, tôi tiếp tục nộp hồ sơ vào công ty và sớm trở thành nhân viên tại đây." Còn Debbie Kujawa chia sẻ: "Hai chị dâu của tôi làm việc ở đây. Tôi cũng rất muốn làm việc cho Midwest Express. Tôi đã nộp đơn nhiều lần và cuối cùng cũng được gọi phỏng vấn. Tôi đã rất hồi hộp và thực sự thấy mình đã tất may mắn."

HỘI Ý TRƯỚC TRẬN ĐẤU

Dịch vụ có mục đích đáp ứng nhu cầu của khách hàng hoặc tài sản của khách hàng. Ví dụ, dịch vụ phục vụ khách hàng bao gồm dịch vụ chăm sóc y tế và giáo dục, dịch vụ cho các tài sản của khách hàng bao gồm sửa chữa sản phẩm, giặt khô. Hình thức thứ nhất đòi hỏi khách hàng phải trực tiếp tham gia trong suốt quá trình cung cấp dịch vụ. Các nhà cung cấp tương tác với khách hàng, có thể là cắt tóc, phục vụ ăn uống, v.v...

Phục vụ khách hàng một cách trực tiếp là một công việc có tính đòi hỏi cao và áp lực. Nhân viên cung cấp dịch vụ luôn phải túc trực và thực hiện dịch vụ theo yêu cầu của khách hàng cũng như luôn sẵn sàng trả lời hàng nghìn câu hỏi của họ. Các nhà quản lý luôn kỳ vọng đội ngũ nhân viên của mình phải cung cấp dịch vụ chuyên nghiệp nhất cũng như thể hiện sự tôn trọng với khách hàng ngay cả khi các "thượng đế" không hài lòng hay cư xử thô lỗ. Các nhân viên dịch vụ luôn phải duy trì được mức độ năng lượng dồi dào trong suốt quá trình phục vụ khách hàng cho dù đó là lần thứ 38 hay 138 trong ngày. Một trải nghiệm có thể mới mẻ đối với khách hàng nhưng lại là hoạt động thường nhật của đội ngũ nhân viên dịch vụ.

Ngoài sự căng thẳng về tâm lý khi luôn phải ở trạng thái túc trực trong nhiều giờ đồng hồ, họ còn phải chịu thêm cả sự căng thẳng mệt mỏi về thể chất. Nhiều người phải đứng liên tục – như tiếp viên hàng không, nhân viên bán lẻ trong các cửa hàng, nhân viên trực phòng khách sạn. Đối với những trận đấu trong nhà, các nhân viên bộ phận tiền sảnh của St. Paul Saints đi làm lúc 8 giờ 30 sáng và hoàn thành công việc khi trận đấu kết thúc vào khoảng 11 giờ đêm. Thực tế, họ làm song song hai công việc trong cùng một ngày. Từ 8 giờ 30 sáng đến 2 giờ chiều, họ làm việc tại bàn với quần áo thường phục. Họ nghỉ ngơi trong chốc lát trước khi tập hợp lại lúc 5 giờ chiều trong những chiếc áo sơ mi đồng phục của Saints để phục vụ trận đấu sắp diễn ra. "Điều này thực sự khiến chúng tôi thoải mái hơn một chút vào buổi chiều khi được thay đổi trang phục," Jody Beaulieu, giám đốc quan hệ cộng đồng của Saints chia sẻ. "Chúng tôi cũng mệt mỏi, chúng tôi chỉ là những nhân viên bình thường. Nhưng khi chuẩn bị cho trận đấu và thấy các cổ động viên hò reo cũng như các cầu thủ khởi động, thì sự cuồng nhiệt và hứng khởi trong mỗi chúng tôi cũng tuôn chảy theo".

Khả năng kiểm soát và chống lại sự mệt mỏi về

thể chất lẫn tinh thần là một điều cốt yếu để cung cấp những dịch vụ hoàn hảo và ổn định nhất. Tập hợp đội ngũ nhân viên dịch vụ trước giờ giao ca là một việc làm cần thiết và hiệu quả. Cũng như trong thể thao, các cuộc hội ý là cơ hội cho mọi thành viên trong đội đưa ra kế hoạch tấn công chớp nhoáng, cùng nhau cam kết đạt được mục tiêu lớn hơn, và thể hiện sự đồng tâm hiệp lực với chính đồng đội của mình. Việc làm này không chỉ giúp họ đưa ra định hướng mà còn là đòn bẩy tạo năng lượng cho các bước thử thách tiếp theo.

Các cầu thủ đội Patriots nhận phòng khách sạn

Tiếng cười luôn ngập tràn trong cuộc hội ý hàng sáng của các nhân viên nhân viên dọn phòng khách sạn Paper Valley. Trưởng nhóm nhân viên dọn phòng, Paula Walters, chủ trì các cuộc họp thân mật như thế, đánh giá lại số lượng trù tính cho lượt khách trả phòng và nhận phòng, thảo luận những vấn đề cụ thể hay các sự kiện của khách sạn. Một hôm, các cầu thủ đội New England Patriots của giải Vô địch quốc gia sẽ nhận phòng tại khách sạn để chuẩn bị cho trận đấu vào ngày hôm sau với đội Green Bay Packers.

Sau khi hưởng ứng những câu nói bông đùa và trả lời thắc mắc, cô Walters chuyển một danh sách công việc cần làm tại các phòng và chìa khóa cho mỗi nhân viên trực phòng. Mỗi người sẽ dọn dẹp 14 đến 16 phòng trong ca làm việc của mình.

15 phút trước khi Container Store mở cửa vào 9 giờ sáng, toàn bộ nhân viên sẽ tham gia nghi thức hội ý hàng ngày bao gồm bộ phận thông tin, bộ phận phát triển kỹ năng, bộ phận xây dựng đội ngũ và bộ phận mục tiêu chiến lược. Vào một ngày cuối tháng Năm, huấn luyện viên bán hàng cao cấp, Elaine Fuqua, đã có 'bài tập nhỏ' cho các nhân viên của mình để chuẩn bị cho chương trình ưu đãi dành cho sinh viên. Mỗi nhân viên có 3 phút để điền vào thông tin về hộp dụng cụ các sản phẩm mà họ cho rằng sinh viên sẽ cần cho căn phòng ký túc xá của mình. Sau đó, các nhân viên tản ra và quay trở về với kết quả như đinh sắt, băng keo, dây phơi, móc treo tường và rất nhiều sản phẩm khác nữa. Cô Fuqua đã yêu cầu các nhân viên thảo luận về lý do vì sao các sản phẩm đó lại thích hợp và cần thiết cho sinh viên ở ký túc xá. Và sau đó cô cũng đề cập đến một vài sản phẩm bị bỏ sót. Cuối cùng, cô khuyến khích mọi người nhiệt tình chia sẻ những điều họ đã học được với những

người đến muộn ngày hôm đó. Bài tập này rất tích cực và mọi người đều thấy thích thú và hào hứng với nó. Quản lý cửa hàng, Diane Higgins, sau đó thông báo về doanh số bán hàng ngày hôm trước và thảo luận các mục tiêu về doanh số cho ngày hôm đó cũng như mục tiêu của cả tháng, “Chúng tôi hoàn toàn tin tưởng vào việc chia sẻ những con số này. Anh không thể tham gia vào trò chơi mà không biết chuyện gì đang xảy ra. Đây là những con người đã tạo nên các con số của ngày hôm qua.” Container Store cũng có một cuộc họp hội ý trước khi cửa hàng đóng cửa vào mỗi tối cho các nhân viên không thể tham dự họp vào buổi sáng.

Khởi động cho các trận đấu trên sân nhà

Hầu hết các giải đấu trên sân nhà của St. Paul Saints đều kéo dài từ 3 đến 6 ngày. Ngày trước khi diễn ra trận đấu hoặc buổi sáng diễn ra trận đấu đầu tiên, các nhân viên bộ phần tiền sảnh sẽ tập hợp lại để rà soát khung thời gian chi tiết trước các trận đấu (xem Bảng 5-1). Chương trình giải trí, khuyến mại, sự kiện từ thiện cộng đồng, các nhà tài trợ cho trận đấu, các vị khách đặc biệt, ưu đãi về giá, và vận hành sân bóng là những chủ đề được thảo luận trong các buổi

hội ý. Tổ chức các sự kiện thu hút 6.329 khán giả đến cùng một địa điểm cùng một thời gian trong cả 6 buổi tối diễn ra các trận đấu liên tiếp là một nhiệm vụ không hề đơn giản và dễ khiến người ta ngã lòng. Một trận đấu của St. Paul Saints thực chất gồm nhiều dịch vụ khác nhau, bao gồm cả dịch vụ cung cấp đồ ăn và đồ uống, sân chơi bóng chày, các chương trình giải trí trên sân giữa các hiệp đấu, cung cấp thông tin và giải trí qua hệ thống truyền thanh và phát sóng trên radio. Các nhân viên của Saints cần luôn ở tâm thái sẵn sàng để đánh "quả bóng nhiệm vụ" này giống như các vận động viên trên sân.

QUẢN LÝ BẰNG CHỨNG

Midwest Express đã triển khai chiến lược cốt lõi "dịch vụ chăm sóc hàng không tốt nhất" thông qua việc thực hiện các hoạt động thực tiễn nhịp nhàng, chu đáo. Khách hàng được trải nghiệm một dịch vụ lữ hành khác biệt với những gì họ trải nghiệm khi sử dụng các sản phẩm hữu hình như một tuýp kem đánh răng, một chiếc đồng hồ đeo tay hay một chiếc xe hơi. Họ nhìn thấy và chạm được vào các sản phẩm này. Tính chất vật lý của chúng cho phép ta dễ dàng đánh giá chúng. Dịch vụ có tính chất vô hình song lại

có liên kết với những thứ hữu hình, và đây chính là cơ hội quan trọng và để ta đánh giá được dịch vụ đó. Ví dụ dịch vụ vận tải hàng không là vô hình – chúng ta không thể nhìn thấy hay chạm vào nó – những nó lại gắn với những thứ hữu hình khác có thể "cân đo đong đếm được" như chiếc ghế da thoải mái hay những chiếc bánh quy ngọt ngào, thơm phức.

Bảng 5-1: Lịch trình trước trận đấu của St. Paul Saints

3:00	Danh sách đỗ xe cho Bob
	Trao băng rôn
4:00	Mở cửa vào sân
	Kiểm tra trang thiết bị và hệ thống âm thanh
4:30	Các cầu thủ của Saints chuyển danh sách cho Liz tại quầy thu vé
	Các dịch vụ cho người hâm mộ, lưu niệm và ưu tiên
5:30	Giải trí trước trận đấu - Filthy Rich
	Chỉ định người dẫn chỗ
	Lắp đặt loa đài
6:00	Mở cổng chính - bật nhạc PA
	Người dẫn chỗ đón khán giả và xé cuống vé
6:30	Các em bé nhặt bóng vào sân
6:35	Loa đài trên sân đã sẵn sàng
	Jill tập hợp tất cả các trái bóng chuẩn bị cho trận đấu
6:40	Tuyên bố trước trận đấu
	Jill bắt nhịp quốc ca và chào đón các vị khách ném bóng danh dự
	Jill tháp tùng các vị khách đến chỗ ngồi danh dự

6:50	Giới thiệu chú lợn linh vật	
6:52	Giới thiệu hai em bé nhặt bóng là Josh Zeller & Mark Sweeny	
	Giới thiệu vị khách đánh bóng danh dự: Joseph Marta	
6:53	Ném bóng đầu tiên	(1) Đại diện MN Brewing
		(2) Đại diện City Pages
6:56	Trọng tài và các huấn luyện viên gặp mặt	
7:01	Đợi lệnh của huấn luyện viên cho đội vào sân	
	Hát quốc ca (với sự hỗ trợ của một ca sỹ bắt nhịp)	
7:02	Quốc ca - Tonic Sol Fa	
7:05	Trận đấu bắt đầu	

Không có hãng hàng không nào có thể làm tốt hơn Midwest Express. Midwest Express sử dụng một loạt những yếu tố vật lý hữu hình để đảm bảo khách hàng có được trải nghiệm tuyệt vời nhất tại hãng hàng không của mình từ việc mời hành khách đăng ký thông tin về một chuyến bay tranh thủ đọc báo trong lúc chờ đợi. Hành khách lên máy bay sẽ thấy những hàng ghế da đôi sang trọng như ở khoang hạng nhất mặc dù họ đang sử dụng dịch vụ hạng phổ thông. Đây thực sự là một điểm khác biệt bởi ở khoang phổ thông của những hãng hàng không khác, hành khách có thể phải ngồi chật chội một hàng ba ghế. Những sự khác biệt dễ nhận thấy khác nữa là dịch vụ đồ ăn trên máy bay: được phục vụ trên những chiếc đĩa sứ lịch sự, những tấm lót đĩa nền nã, lọ đựng muối, tiêu xinh xắn và những chiếc khăn ăn nghệ thuật. Thức ăn ngon cùng rượu vang miễn phí. Thậm chí để thu lại những chiếc khăn ăn khách hàng đã sử dụng, các tiếp viên hàng không cũng sử dụng khay để đựng. Sau bữa trưa, hành khách tiếp tục được phục vụ bằng loại bánh quy sô-cô-la ngọt ngào được nướng ngay trên máy bay và khách hàng rất thích thú với hương vị lan tỏa thơm phức của những chiếc bánh trong bầu không gian thân thiện và ấm cúng.

Những chiếc ghế da sang trọng, những bữa ăn lịch sự và những chiếc bánh quy ngon tuyệt là những đầu mối quan trọng mang tính dấu ấn mà Midwest Express thông qua đó muốn thể hiện sự quan tâm của họ tới khách hàng. Tổng hiệu quả của các đầu mối riêng lẻ không bao giờ lớn bằng kết quả đạt được khi chúng kết hợp lại với nhau. Sự kết hợp này sẽ tạo nên ấn tượng đáng nhớ với khách hàng và tiếp tục được củng cố bằng sự thân thiện, năng lực và khả năng phản ứng của đội ngũ nhân viên dịch vụ. Carbone và Haeckel đã đưa ra hai loại đầu mối như sau. "Đầu mối cơ học" là hình ảnh, âm thanh, mùi vị, bố cục và hương thơm xuất phát từ nguồn gốc vật chất. "Đầu mối nhân học" là những đầu mối xuất phát từ nguồn gốc con người. Sự bố trí hài hòa giữa yếu tố cơ học và yếu tố nhân học đã tô điểm thêm cho quá trình cung cấp dịch vụ của Midwest Express đồng thời cũng tạo nên nét khác biệt của hãng hàng không này so với các đối thủ khác.

Những ảnh hưởng tốt đẹp này không chấm dứt cùng với những chuyến bay. Một trong những người bạn đồng hành của Midwest Express trong chương trình khách hàng thường xuyên của hàng chính là thẻ MasterCard. Những khách hàng tham gia chương

trình này sẽ được tặng vé bay miễn phí khi mua sắm với thẻ MasterCard của Midwest Express. Midwest Express gửi thiệp cảm ơn kèm một hộp bánh quy sô-cô-la hàng năm cho khách hàng sử dụng thẻ. Và hãng cũng nhận được hàng trăm bức thư cảm ơn từ khách hàng, một trong những bức thư đó có nội dung như sau:

Thân gửi công ty Midwest Express,

Giờ đây chúng tôi không cần phải theo mỗi chuyến bay mới được thưởng thức món bánh quy ngon tuyệt của quý công ty. Tất cả những gì chúng tôi cần làm đó là kiểm tra hòm thư. Chúng tôi vẫn sẽ sử dụng dịch vụ của quý công ty bởi không có hãng hàng không nào tốt hơn Midwest. Chúng tôi đánh giá cao sự thoải mái và tiện dụng mà quý công ty đã mang lại cho những hành khách như chúng tôi.

Một lần nữa, cảm ơn quý công ty về những chiếc bánh ngọt ngào.

Đây chính là những bằng chứng thiết thực về chất lượng dịch vụ, và nếu được xem xét và kiểm soát cẩn thận, nó sẽ có ý nghĩa lớn hơn với không chỉ các

khách hàng mà còn với cả các nhà cung cấp dịch vụ. Quy trình cung cấp dịch vụ tới khách hàng là một hoạt động vô hình. Truyền tải bức tranh về dịch vụ thông qua những bằng chứng này một cách phù hợp sẽ hướng dẫn và khuyến khích đội ngũ nhân viên thực hiện ngày càng tốt hơn nữa. Việc Midwest Express có thể duy trì mức độ dịch vụ ưu việt của mình trong các chuyến bay mà không cần đến sự hỗ trợ của các sản phẩm hữu hình là một điều không thể. Vai trò lãnh đạo lấy giá trị làm nền tảng của công ty mạnh mẽ đến mức dịch vụ mà hãng cung cấp trên các chuyến bay luôn vượt trội hơn các đối thủ là một điều dễ hiểu. Khi hành khách được ngồi trong khoang phổ thông nhưng có chất lượng như khoang hạng nhất và trải nghiệm không gian dịch vụ, việc đó không chỉ có tác động đến họ mà còn tác động đến chính những người phục vụ khách hàng. Nếu một hãng hàng không không sử dụng khay bưng bê thì một tiếp viên sẽ không học được cách sử dụng chiếc khay đó đúng cách khi thu khăn ăn từ khách hàng.

Enterprise Rent-A-Car cũng minh họa tác động kép của việc kiểm soát, quản lý các bằng chứng có chủ đích đối với các khách hàng và nhân viên cung cấp dịch vụ. Tại các công ty cho thuê xe hơi khác,

đội ngũ nhân viên phục vụ khách hàng trực tiếp luôn mặc những trang phục thoải mái, đơn giản, nhưng đội ngũ nhân viên của Enterprise Rent-A-Car thì ngược lại. Nam giới mặc vest, áo sơ mi dài tay, cà vạt và những đôi giày được đánh bóng kỹ càng. Nhân viên nữ mặc váy và đi tất dài. Họ tránh sử dụng quá nhiều đồ trang sức. Khách hàng thường rất ngạc nhiên nhưng lại vô cùng hài lòng với hình ảnh chuyên nghiệp của đội ngũ nhân viên Enterprise Rent-A-Car, những người đón khách hàng tại gara sửa chữa của hãng hoặc tại trụ sở công ty. Vẻ ngoài chuyên nghiệp của nhân viên đã để lại ấn tượng ban đầu rất sâu sắc cho những khách hàng không may mắn bị hỏng xe ngày hôm đó.

Trang phục của nhân viên tại Enterprise đã ảnh hưởng trực tiếp đến những người mặc chúng. Chính sách này rõ ràng đã giúp Enterprise thu hút được những người có trình độ cao đẳng, đại học vào làm tại một công ty cho thuê xe hơi – một công việc mà họ không cần phải có bằng đại học. Quy định trang phục công ty cũng giúp hình thành nên tác phong và hành vi trong công việc của nhân viên. Joanne Peratis-Weber, phó giám đốc khu vực Dallas-Fort Worth của Enterprise Rent-A-Car phát biểu: “Quy định về

trang phục của công ty chúng tôi là một phần trong chiến lược chuyên nghiệp hóa hình ảnh công ty. Chúng tôi tìm kiếm những người mong muốn phát triển sự nghiệp cá nhân tại đây thay vì đơn thuần là những người làm công ăn lương. Chúng tôi cũng phục vụ cả khách hàng có địa vị, vì thế những trang phục lịch sự thể hiện sự tinh tế và thái độ lịch sự với mọi khách hàng." Dick Janicki, phó giám đốc kiểm quản lý trưởng cho biết thêm: "Khi khoác lên mình những bộ đồ lịch sự, họ cũng sẽ cảm thấy tự tin hơn về bản thân."

NHỮNG HỆ THỐNG LINH HOẠT

Một gia đình đến Valley Inn và đăng ký nhận phòng. Cô con gái 4 tuổi của họ xách theo chiếc lồng đựng chú thỏ cưng trên tay trong khi khách sạn lại có quy định không mang theo thú nuôi. Cha cô bé hỏi nhân viên lễ tân về quy định này thì được cho hay: "Để đảm bảo sự thoải mái cho tất cả quý khách, khách sạn chúng tôi có quy định các khách đăng ký ở khách sạn không mang theo thú cưng. Tuy nhiên, chính sách này chỉ áp dụng với người lớn, chứ không áp dụng cho trẻ em."

Tại hầu hết các khách sạn, gia đình anh – và chú thỏ – đều bị từ chối đăng ký nhận phòng. Nhiều độc giả có thể cho rằng điều đó là đương nhiên bởi con thỏ có thể gây lộn xộn trong phòng. Tuy nhiên, đại diện bộ phận tiền sảnh đã đánh giá tình hình lúc đó và cho phép xử lý tình huống một cách linh hoạt hơn, và đây chính là đặc điểm hơn của ngành dịch vụ so với ngành sản xuất hàng hóa. Trong khi hầu hết hàng hóa được sản xuất trước khi có người mua thì dịch vụ được thực hiện sau khi có người "mua" nó. Cũng giống như những buổi trình diễn, các dịch vụ có mức độ linh hoạt khác nhau. Khách sạn Valley Inn đã có những điều chỉnh trong đề xuất dịch vụ của mình để phục vụ một gia đình với chú thỏ cưng, và điều này, theo ban quản lý khách sạn, có thể tạo ra mối quan hệ lâu dài hơn giữa khách hàng và khách sạn. Những công ty dịch vụ vận hành tốt nhất luôn tìm ra các phương án thay thế nhằm mang lại sự linh hoạt cho dịch vụ mà mình cung cấp. Họ đã làm được điều này nhờ những giá trị mạnh mẽ và quy trình chính sách hết sức đơn giản cùng đội ngũ nhân viên dịch vụ được trao quyền, luôn sẵn sàng và được tuyển chọn kỹ lưỡng đi kèm với các hệ thống hỗ trợ cung cấp dịch vụ một cách linh hoạt. Những hệ thống linh hoạt này cho phép được điều chỉnh phù hợp hơn

với yêu cầu khách hàng và khả năng tùy biến trong hoàn cảnh cụ thể.

Điều chỉnh để cung cấp dịch vụ theo nguyện vọng khách hàng

Các hệ thống linh hoạt sẽ cho phép các công ty điều chỉnh dịch vụ của mình theo yêu cầu của khách hàng. Các yếu tố dịch vụ cần được chuẩn hóa vì mục đích an ninh, an toàn, đảm bảo về tài chính, luật pháp hoặc vì những lý do đã được xác định; ngoài ra, công ty còn cung cấp phạm vi lựa chọn rộng lớn nhằm khuyến khích các nhân viên dịch vụ luôn suy nghĩ, trăn trở về việc điều chỉnh quy trình cung cấp dịch vụ tới khách hàng. Hệ thống thông tin là kho tri thức để các nhân viên dịch vụ có thể tiếp cận nhằm hỗ trợ và điều chỉnh việc cung cấp dịch vụ một cách phù hợp.

Hệ thống hình ảnh của USAA, một trong những hệ thống vững mạnh nhất thế giới, hiện gồm hồ sơ lưu trữ điện tử công việc của hơn 3 triệu thành viên, trong đó có hợp đồng và thư từ. USAA đã scan hơn ba triệu hồ sơ trên vào hệ thống lưu trữ dạng ảnh. Vào ngày thứ Hai, ngày bận rộn nhất, công ty này có

thể nhận được 30.000 thư. Thư được chuyển đến phòng scan vào buổi sáng luôn được sao lưu vào hồ sơ lưu trữ điện tử của mỗi thành viên giữa giờ làm việc buổi chiều. Những hồ sơ này có thể nhanh chóng được các nhân viên cung cấp dịch vụ truy cập tại bất cứ cổng thông tin nào trong số 11.700 cổng lưu trữ thông tin dạng ảnh trên máy tính khi khách hàng gọi tới để đặt câu hỏi, bảo hiểm cho một chiếc xe hơi, hay bổ sung tên người lái xe vào diện bảo hiểm, thay đổi địa chỉ hoặc bất kỳ yếu tố nào.

Mặc dù đối tượng khách hàng quân đội của USAA có mặt trên khắp thế giới và liên tục phải di chuyển, nhưng việc điều chỉnh các quy định và chính sách cho phù hợp với từng đối tượng khách hàng chỉ là một vấn đề nhỏ đối với công ty. Họ cũng có quy định không đùn đẩy công việc cho các phòng ban khác. Công ty hoạt động theo cơ chế một cửa. “Chỉ với một cuộc điện thoại kéo dài 5 phút, bạn và đại diện cung cấp dịch vụ của chúng tôi đã thao tác tất cả những công việc mà trước đây mất 55 bước, cần huy động rất nhiều người, trong hai tuần và tốn rất nhiều tiền bạc,” Robert McDermott, cựu CEO của USAA chia sẻ. Bằng cách đầu tư cho những quy trình tự động hóa và hệ thống thông tin năng động đồng thời

trang bị cho đội ngũ nhân viên tài năng những kiến thức chắc chắn để có thể sử dụng thành thạo các quy trình và hệ thống nói trên, USAA đã thích ứng hoàn hảo với ngành dịch vụ vốn hết sức phức tạp. USAA cùng các thành viên của mình đã thu được lợi ích to lớn từ hệ thống linh hoạt nói trên.

Cũng giống như USAA áp dụng công nghệ thông minh để điều chỉnh dịch vụ, Miller SQA cũng làm điều tương tự với hệ thống 1:1. Hệ thống 1:1 của Miller SQA kết hợp một catalog sản phẩm có tính cạnh tranh cùng các thông tin về giá, khả năng thiết kế hệ thống văn phòng và xử lý đơn đặt hàng – tất cả thông qua chiếc máy tính xách tay do đại diện bán hàng sử dụng. Với hệ thống 1:1, Miller SQA đã đưa kiến thức vào trong hệ thống và huấn luyện các đại diện bán hàng sử dụng hệ thống thay vì cố gắng dạy họ những kiến thức bao la và không ngừng thay đổi.

Khả năng đổi mới nổi trội nhất của hệ thống 1:1 đó là phần mềm tạo hình ba chiều. Đại diện bán hàng và khách hàng sẽ ngồi cạnh nhau và thiết kế nội thất văn phòng theo mong muốn của khách hàng ở định dạng 3D, xoay ảnh luân phiên. Thực tế, khách hàng có thể “thử đồ” thông qua một quy trình lặp đi lặp lại,

xem xét ở các khung độ cao khác nhau và có thể dịch chuyển đồ đạc vào những vị trí trống. Khách hàng trở thành một phần trong đội ngũ thiết kế.

Khi khách hàng và nhân viên bán hàng cùng nhất trí một đơn hàng, phần mềm sẽ chuyển tải hình ảnh dạng 3D thành danh sách các món hóa cần cung cấp cho khách hàng và gửi yêu cầu điện tử tới xưởng sản xuất. Khách hàng có thể lựa chọn thời điểm giao hàng: hai ngày, hai tuần hoặc hơn hai tuần. Có khoảng 10% khách hàng lựa chọn hình thức giao hàng trong hai ngày, áp dụng cho những bộ sản phẩm hoàn thiện và bông sợi.

Hệ thống 1:1 đã giúp công ty giao tiếp với khách hàng bằng chính ngôn ngữ của khách hàng thông qua những hình ảnh 3D, với các nhà sản xuất bằng số lượng sản phẩm cần sản xuất, và với các nhà lắp đặt thông qua những người sẽ nhận được tài liệu lắp đặt đồ đạc. “Hệ thống 1:1 của chúng tôi là một loại hình nghệ thuật mới,” Chủ tịch Gary Van Spronsen của Miller SQA nhận định.

Công nghệ tiên tiến là một công cụ giúp việc điều chỉnh quy trình cung cấp dịch vụ theo yêu cầu khách

hàng trở nên dễ dàng hơn. Bản thân sự linh hoạt cũng là một thái độ. Nếu khách hàng của Ukrop chẳng may quên sổ séc ở nhà vẫn có thể tiếp tục mua sắm. Giám đốc điều hành hoạt động chuỗi cửa hàng bán lẻ này giải thích: “Chúng tôi luôn tin tưởng khách hàng, khi họ quên mang séc thanh toán, chúng tôi vẫn tạo điều kiện để họ tiếp tục mua sắm và thanh toán khi trở về nhà. Việc làm này giúp củng cố mối quan hệ giữa chúng tôi và khách hàng.”

Khách sạn Paper Valley Inn đã trở thành điểm đến lý tưởng của hầu hết các đội bóng tham gia giải vô địch quốc gia như đội Green Bay Packers, chơi tại sân Lambeau Field, cách khách sạn gần 50km. Điểm hấp dẫn ở đây chính là việc khách sạn cho phép các đội bóng ở tại khách sạn chỉ phải trả tiền cho một đêm thay vì ít nhất hai đêm như các khách sạn khác. Thái độ phục vụ linh hoạt, chuyên nghiệp đi kèm với chất lượng dịch vụ nổi trội cũng như cách tiếp thị chủ động đã góp phần xây dựng nên một doanh nghiệp tầm cỡ như vậy. Dick Bergstrom cho hay:

Việc tiếp đón các đội bóng thuộc Liên đoàn bóng bầu dục quốc gia là một trải nghiệm thú vị đối với toàn thể nhân viên khách sạn. Họ rất hứng thú

với việc phục vụ các cầu thủ. Chúng tôi đã để lại ấn tượng sâu sắc với họ nhờ những bức thư cá nhân từ ban quản trị với nội dung: “Chúng tôi là một khách sạn với cung cấp đủ các dịch vụ đã được cấp chứng nhận Bốn kim cương AAA cả về chất lượng phòng nghỉ và thiết tiệc. Chúng tôi rất hân hạnh nếu được phục vụ đội bóng của quý vị và chúng tôi sẽ nỗ lực hết mình để khiến quý vị hài lòng.”

Năm 1997, Dial-A-Mattress nhận được một cuộc gọi từ Thụy Sỹ. Khách hàng cần gấp 6 chiếc đệm chuyển tới London. Mặc dù Dial-A-Mattress chưa xây dựng hệ thống phân phối tại London, nhưng công ty đã nhanh chóng nhận lời và vận chuyển hàng bằng đường hàng không và không tính phí vận chuyển. Đây là việc làm mà hầu hết các nhà bán lẻ trong cùng lĩnh vực sẽ từ chối giao dịch.

Dial-A-Mattress cũng giao hàng tận nhà cho khách hàng có nhu cầu. Có đến 40% khách hàng muốn được giao hàng trong ngày. Có khách hàng yêu cầu chuyển hàng trong vòng 2 tiếng sau khi đặt mua – với phụ phí gia tăng. Có khách hàng muốn nhận hàng vào buổi tối hoặc cuối tuần, khách hàng có thể chọn khung thời gian vận chuyển bốn giờ một

khung. Napoleon Barragan đã rất hào hứng khi kể lại câu chuyện về một khách hàng mới chuyển đến một căn hộ còn trống trơn ở Chicago, cô đã thực hiện hai cuộc điện thoại: một là để đặt món sườn từ một nhà hàng Trung Hoa và một để yêu cầu một chiếc đệm mới cho căn hộ của cô. Kết quả là chiếc đệm được chuyển đến trước cả món ăn kia.

Phòng phân phối của Dial-A-Mattress chịu trách nhiệm điều phối thông tin trong toàn hệ thống, lượng xe tải giao hàng và khách hàng trong suốt quá trình giao nhận. Đội ngũ nhân viên có thể liên lạc với lái xe qua hệ thống bộ đàm hoặc máy nhắn tin, và lái xe có thể liên hệ về tổng đài sau mỗi điểm dừng. Nhờ đó, phòng điều phối có thể thông báo cho khách hàng về việc nhân viên giao hàng đang sắp tới nơi hoặc sẽ tới trễ, ngược lại thông tin về khách hàng cũng được thông báo cho lái xe. Hoạt động từ 6 giờ sáng ngày hôm trước đến 1 giờ sáng hôm sau, phòng điều phối của công ty có thể thay đổi yêu cầu chuyển hàng hoặc giải quyết những vấn đề liên quan đến giao nhận cho đến phút cuối cùng.

Những khách hàng quan ngại về việc lựa chọn một tấm đệm phù hợp qua điện thoại sẽ có quyền lựa

chọn một trong hai tấm nệm được chuyển đến, tấm khiến họ thấy hài lòng hơn cả. Bằng không, họ cũng có thể mục sở thị những tấm đệm này tại các gian hàng trưng bày sản phẩm và lựa chọn tấm ưng ý nhất. Chính việc vận hành hệ thống hết sức linh hoạt này là chìa khóa thành công cho mọi hoạt động cung cấp dịch vụ của Dial-A-Mattress.

Khả năng thích ứng

Các công ty dịch vụ luôn phải đối mặt với vấn đề về tình trạng thay đổi nhu cầu của khách hàng. Ví dụ, dịch vụ báo cáo thuế “mùa cao điểm” diễn ra vào tháng Ba, tháng Tư, vì vậy những người hoạt động trong lĩnh vực thuế cần nắm rõ điều này. Thực tế thay đổi nhu cầu của khách hàng cũng là thách thức đối với nhiều công ty sản xuất, tuy nhiên họ có lợi thế sở hữu kho hàng dự trữ, giúp khách hàng có nhiều lựa chọn thay thế hơn. Các công ty dịch vụ không có lợi thế này. Khi một nhân viên phục vụ phòng của Paper Valley Inn đang dọn dẹp một căn phòng đồng nghĩa với việc cô ấy không thể phụ trách một căn phòng khác cùng lúc. Khi một số khách hàng đang xếp hàng gọi món tại quầy trong một nhà hàng của Chick-fil-A, thì có nghĩa là các khách hàng mới đến

sẽ phải chờ đến lượt.

Mặc dù ngành dịch vụ về bản chất vốn khó quản lý được những dao động về nhu cầu của khách hàng, nhưng một hệ thống linh hoạt chắc chắn có thể khắc phục được khó khăn này. Ukrop’s đã xây dựng chương trình *Thời gian biểu sáng tạo* cho phép sắp xếp đội ngũ nhân viên dựa trên yêu cầu hàng ngày của mỗi cửa hàng riêng lẻ. Các nhân viên Trung tâm Hỗ trợ cũng có thể được điều ra hỗ trợ tại cửa hàng khi cần thiết.

Custom Research cung cấp các dịch vụ thông qua các nhóm nhân viên có nhiệm vụ phục vụ một nhóm đối tượng khách hàng cụ thể. Các nhóm này thực hiện rất nhiều nghiên cứu trong những thời hạn cụ thể. Thỉnh thoảng, khách hàng cũng có những yêu cầu nghiên cứu ngoài dự tính và cần phải hoàn thành trong thời gian gấp. Trong tình huống đó, công ty sẽ tổ chức “Đại hội”. Mỗi nhóm sẽ cử một đại diện đến tham dự Đai hội và cam kết tham gia trợ giúp dự án. Khách hàng được chứng kiến toàn bộ quá trình và nhận được kết quả nghiên cứu như dự kiến. Ngoài ra, Custom Research cũng sử dụng các phương pháp không chính thống khác như hệ thống thư điện tử:

"Hôm nay, tôi rảnh 2 giờ.", "Ngày mai, tôi rảnh 3 giờ, có ai cần giúp đỡ không?".

Các nhà tự nhiên học của Special Expeditions là những nhân viên hợp đồng hoạt động độc lập, tham gia vào đội ngũ nhân viên công ty trong một số chuyến đi nhất định. Họ được quyền lựa chọn tham gia những chuyến đi phù hợp với mình về cả sở thích và thời gian. Điều này giúp Special Expeditions có thể thuê được những nhà tự nhiên học là các giáo sư tại các trường đại học, cao đẳng với khung thời gian hạn chế, họ thường rảnh rỗi vào Giáng Sinh hoặc mùa hè. Sự linh hoạt này cũng cho phép công ty có thể đáp ứng nhu cầu thay đổi nhân sự vào phút chót.

Sự linh hoạt cũng là một điều dễ nhận thấy ở khách sạn Paper Valley Inn vào năm 1996. Đó là khoảng thời gian cao điểm khi khách sạn không có đủ nhân viên phục vụ phòng do một số người bị bệnh, vì vậy, vợ của các nhà quản lý đã tình nguyện đến giúp dọn phòng. Mặc dù không phải công ty nào cũng trông chờ vào sự giúp đỡ đáng ngạc nhiên từ người thân của các lãnh đạo như thế, các công ty điển hình đã tiếp nhận và áp dụng sự linh hoạt này trong nhiều tình huống.

Các công ty dịch vụ vượt trội hiểu được nhu cầu về những hệ thống hoạt động linh hoạt như thế. Họ biết rằng tương tác giữa bản chất con người và công việc kinh doanh cần linh hoạt thay vì quá cứng nhắc. Họ đã tận dụng những nguồn lực tiềm tàng và chế ngự được nỗi lo lắng trong những hoàn cảnh khó khăn. Thực tế, những tình huống không lường trước được đã góp phần giúp công ty bộc lộ được hết những điểm mạnh của một công ty sở hữu hệ thống dịch vụ linh hoạt. Thông tin chi tiết không phải là chìa khóa thành công của những công ty này mà chính là phong cách ứng xử linh hoạt, nhạy bén, hay nói đúng hơn, đó là hành động thay vì những lời nói giáo điều, sáo rỗng.

CHỦ ĐỘNG LẮNG NGHE

Để không ngừng cải thiện các hoạt động cung cấp dịch vụ, chúng ta cần biết mình phải cải thiện những gì. Để tìm ra câu trả lời cho câu hỏi này, chúng ta cần chủ động lắng nghe khách hàng và cả đội ngũ nhân viên cung cấp dịch vụ đó.

Chủ động lắng nghe bao gồm việc thu thập dữ liệu một cách có hệ thống, liên tục từ cả người sử

dụng lẫn người cung cấp dịch vụ để tìm ra xu hướng thay đổi về kỳ vọng cũng như cách nhìn nhận, đánh giá từ họ. Lắng nghe chủ động là cách tiếp cận kết hợp nhiều phương pháp tiếp thu ý kiến khác nhau để chúng cùng phát huy các điểm mạnh cũng như bù đắp những khiếm khuyết cho nhau. Cách tiếp cận này liên quan trực tiếp đến việc đưa ra quyết định của cấp lãnh đạo, đòi hỏi họ phải đồng thời vừa tiếp nhận thông tin vừa đưa ra giải pháp phù hợp. Đây là một công cụ có tính thúc đẩy hành động, đầu vào cho các giải pháp, một công cụ hữu ích để đổi mới và phát triển.

Hệ thống lắng nghe, tiếp nhận đóng góp trong ngành dịch vụ

Việc lắng nghe chủ động có thể thúc đẩy và chỉ dẫn cho việc đổi mới về mặt chiến lược và hoạt động. Khía cạnh chiến lược đã được trình bày trong chương 4, và giờ đây, chúng tôi tập trung đề cập đến khía cạnh còn lại: đổi mới hoạt động. Bảng 5-2, được trích từ tài liệu của tôi và cộng sự, A. Parasuraman được thực hiện trước đó, nêu tổng quan về 11 phương pháp nghiên cứu mà một công ty dịch vụ có thể sử dụng để xây dựng hệ thống tiếp nhận ý kiến phản hồi. Không

có công ty nào sử dụng tất cả các phương pháp bởi quá nhiều thông tin lại dẫn đến tình trạng quá tải và có thể làm mờ nhạt thông điệp quan trọng nhất ẩn chứa bên trong. Ngược lại, mỗi phương pháp lại có những hạn chế. Do đó, việc sử dụng cùng lúc nhiều phương pháp sẽ cung cấp một bức tranh đầy đủ và chính xác hơn về trải nghiệm của khách hàng với dịch vụ của công ty, về trải nghiệm của nhân viên trong quá trình phục vụ khách hàng và về những ưu tiên của công ty nhằm cải thiện chất lượng dịch vụ hơn nữa.

Bảng 5-2. Phương pháp nghiên cứu xây dựng hệ thống phản hồi trong công ty dịch vụ

Loại	Mô tả	Mục đích	Tần suất[b]	Hạn chế
Khảo sát giao dịch[a]	Khảo sát ngay tại quầy giao dịch về mức độ hài lòng của khách hàng khi sử dụng dịch vụ.	Xem phản hồi của khách hàng khi giao dịch mới diễn ra, dựa trên các phản hồi đó để đưa ra các hành động kịp thời nếu xuất hiện những phản ứng tiêu cực.	Liên tục	Tập trung vào những trải nghiệm sử dụng dịch vụ mới nhất của khách hàng thay vì đánh giá tổng thể. Hình thức này chỉ áp dụng cho khách hàng của công ty.
Mua sắm bí mật	Các nhà nghiên cứu trong vai trò khách hàng, trải nghiệm và đánh giá chất lượng dịch vụ.	Đánh giá hành vi cung cấp dịch vụ của nhân viên để biết cách huấn luyện, đào tạo, đánh giá hiệu quả làm việc, công nhận thành tựu và khen thưởng, xác định điểm yếu, điểm mạnh.	Hàng quý	Đánh giá chủ quan, các nhà nghiên cứu có thể khắt khe hơn trong đánh giá so với các khách hàng thực sự, hạn chế chi tiêu, lặp đi lặp lại, thậm chí có khả năng khiến các nhân viên tổn thương một khi dịch vụ không được như ý.
Khảo sát khách hàng mới, khách hàng đang sử dụng ít đi	Khảo sát để tìm ra lý do tại sao có khách hàng lựa chọn công ty, có khách hàng lại giảm mức mua sắm và có khách hàng lại từ bỏ công ty.	Đánh giá chất lượng dịch vụ và những khía cạnh có thể khiến khách hàng trung thành sử dụng dịch vụ.	Liên tục	Công ty phải có khả năng xác định và giám sát việc sử dụng dịch vụ trên cơ sở mỗi khách hàng.

Loại	Mô tả	Mục đích	Tần suất[b]	Hạn chế
hoặc đã ngừng sử dụng dịch vụ công ty				
Phỏng vấn các nhóm tập trung	Phỏng vấn trực tiếp nhóm khách hàng nhỏ, thường từ 8 đến 12 người. Các câu hỏi tập trung vào một chủ đề cụ thể. Hình thức này có thể áp dụng với khách hàng hoặc không phải khách hàng ví dụ như các nhóm nhân viên.	Cung cấp một diễn đàn để các bên tham gia có thể bày tỏ suy nghĩ, quan điểm giúp cải thiện chất lượng dịch vụ; đây là cách tiếp nhận phản hồi nhanh chóng và phi chính thống.	Khi cần	Sự linh hoạt của hình thức phỏng vấn theo nhóm hạn chế những vấn đề nhất định. Hình thức này giống như những buổi chia sẻ ý kiến, thông tin không phải chính thống. Hình thức này rất hợp với các nghiên cứu có quy mô dự án.
Ban tư vấn khách hàng	Một nhóm khách hàng được tuyển định kỳ để cung cấp phản hồi và tư vấn hiệu quả về việc cung cấp dịch vụ và những vấn đề khác. Dữ liệu được cung cấp qua các buổi họp, qua điện thoại, qua bảng câu hỏi trên thư và qua những phương tiện khác. Cũng có thể thành lập một ban tư vấn nhân viên.	Thu thập chuyên sâu, kịp thời các phản hồi và gợi ý về chất lượng dịch vụ từ những khách hàng đã sử dụng dịch vụ và thực sự muốn đóng góp, hợp tác với công ty trên tư cách thành viên của ban tư vấn.	Hàng quý	Không ứng dụng cho toàn bộ khách hàng và cho những đối tượng khác không phải khách hàng. Các thành viên trong ban tư vấn có vai trò như các chuyên gia và không hẳn là đại diện cho toàn bộ khách hàng.

Loại	Mô tả	Mục đích	Tần suất[b]	Hạn chế
Đánh giá dịch vụ	Định kỳ gặp gỡ các khách hàng hoặc một nhóm khách hàng để thảo luận, đánh giá dịch vụ. Có thể là một quy trình chính thống, trang trọng với một loạt các câu hỏi được chuẩn bị trước, ghi nhận câu trả lời vào cơ sở dữ liệu và theo dõi quá trình giao tiếp giữa khách hàng và công ty.	Xác định kỳ vọng của khách hàng và đánh giá của khách hàng về hiệu quả cung cấp dịch vụ của công ty cũng như những ưu tiên cho việc cải thiện chất lượng trong các buổi trò chuyện trực tiếp giữa hai bên.	Hàng năm hoặc sáu tháng một lần	Tốn kém thời gian và tiền bạc. Phù hợp với những công ty cung cấp dịch vụ phức tạp phụ thuộc nhiều vào việc xây dựng các mối quan hệ lâu dài với khách hàng.
Nắm bắt những khiếu nại, nhận xét và băn khoăn của khách hàng[a]	Hệ thống lưu giữ, phân loại, theo dõi và phân bổ những khiếu nại của khách hàng và những thông tin liên lạc khác với công ty.	Xác định những lỗi đáng lưu tâm nhất khi cung cấp dịch vụ và các biện pháp khắc phục thông qua những cơ hội trong giao tiếp với khách hàng nhằm cải thiện chất lượng chất lượng dịch vụ đồng thời củng cố mối quan hệ với khách hàng.	Liên tục	Những khách hàng không hài lòng lại thường không hay phàn nàn trực tiếp với công ty. Việc phân tích những khiếu nại hay những nhận xét kia chỉ phản ánh được một phần bức tranh về tình trạng cung cấp dịch vụ của công ty.
Nghiên cứu thị trường tổng thể	Những bản khảo sát về đánh giá chung của khách hàng đối với dịch vụ của công ty. Nghiên cứu bao gồm cả	Đánh giá chất lượng dịch vụ của công ty so với các đối thủ cạnh tranh, xác định những ưu tiên cần cải thiện	Ba tháng hoặc sáu tháng một lần	Đo lường mức độ đánh giá chung của khách hàng về dịch vụ công ty mà không đi sâu vào một mảng cụ thể.

Loại	Mô tả	Mục đích	Tần suất[b]	Hạn chế
	những khách hàng bên ngoài và khách hàng của các đối thủ cạnh tranh, hay nói cách khác là nghiên cứu tổng thể thị trường.	và theo dõi mức độ tiến triển qua thời gian.		
Báo cáo của nhân viên cung cấp dịch vụ	Quy trình chính thống để thu thập, phân loại và phân phối thông tin từ các nhân viên về các vấn đề liên quan đến dịch vụ.	Nắm bắt và chia sẻ với cấp quản lý về kỳ vọng, quan điểm đánh giá của khách hàng mà các nhân viên thu thập được từ quá trình giao tiếp trực tiếp với các khách hàng mà mình phục vụ.	Mức độ từ liên tục cho đến hàng tháng	Không ít nhân viên đã trở thành những chuyên gia báo cáo hữu hiệu nhưng cũng không ít người ngại báo cáo lên cấp trên những thông tin có tính tiêu cực.
Khảo sát nhân viên	Khảo sát các dịch vụ nhân viên cung cấp tới khách hàng và chất lượng đời sống công việc của họ.	Đánh giá chất lượng dịch vụ từ trong nội bộ, xác định những trở ngại từ quan điểm của các nhân viên đối với việc cải thiện chất lượng dịch vụ, quan tâm theo dõi tinh thần làm việc và thái độ của nhân viên.	Hàng quý	Điểm mạnh của khảo sát này cũng chính là điểm yếu. Các nhân viên đánh giá từ góc độ lợi ích của mình và có những định kiến nhất định. Họ có thể cung cấp cái nhìn đáng giá về gốc rễ của vấn đề nhưng không phải lúc nào họ cũng khách quan và chính xác trong việc diễn đạt và truyền thụ những nội dung đó.

Loại	Mô tả	Mục đích	Tần suất[b]	Hạn chế
Nắm bắt thông tin dữ liệu về hoạt động cung cấp dịch vụ	Một hệ thống lưu giữ, phân loại và phân phối dữ liệu về hoạt động cung cấp dịch vụ như thời gian đáp ứng, tỷ lệ thất bại, và chi phí cung cấp dịch vụ.	Giám sát các chỉ số về hoạt động dịch vụ và có hành động khắc phục nhằm cải thiện chất lượng là việc làm cần thiết. Liên hệ dữ liệu về hoạt động cung cấp dịch vụ với các khách hàng và phản hồi khách hàng.	Liên tục	Dữ liệu về hoạt động hiệu quả có thể không liên quan đến cách nhìn nhận và đánh giá của khách hàng về dịch vụ. Tập trung vào điều đang diễn ra thay vì tập trung vào nguyên nhân.

[a] Phương pháp tiếp cận đáng chú ý, thường là một phần trong hệ thống thông tin chất lượng dịch vụ
[b] Tần suất giữa các công ty không giống nhau

Nguồn: Leonard L.Berry và A. Parasuraman, "Lắng nghe khách hàng" - Khái niệm xây dựng hệ thống thông tin chất lượng dịch vụ, mùa xuân 1997, trang 67-68

Bốn phương pháp nghiên cứu trình bày trong Bảng 5-2 áp dụng cho hầu hết tất cả các tổ chức và được xem như là những thành phần quan trọng nhất của một hệ thống ghi nhận phản hồi đánh giá: khảo sát giao dịch, khiếu nại của khách hàng, cam kết, truy vấn, tổng khảo sát thị trường và khảo sát nhân viên. Khi sử dụng kết hợp cả bốn phương pháp trên, công ty sẽ: chinh phục được những khách hàng hiện

có, khách hàng của các đối thủ cạnh tranh và các nhân viên; tách biệt những mảng dễ dẫn đến thất bại trong hệ thống; và tiếp nhận những phản hồi ở mức độ giao dịch chi tiết cũng như mức độ dịch vụ nói chung. Công ty cũng có thể sử dụng các phương pháp bổ sung nếu có, và những phương pháp này liên quan đến tính chất dịch vụ mà công ty cung cấp, chiến lược của công ty và nhu cầu cụ thể của người sử dụng thông tin.

Từ phương pháp tận dụng các mối quan hệ ECHO của USAA đến Đường dây nóng trợ giúp của Ukrop's

Tất cả các công ty dịch vụ điển hình đều sử dụng hệ thống tiếp nhận thông tin phản hồi nhằm thúc đẩy và hướng dẫn việc triển khai khắc phục cũng như đổi mới dịch vụ tốt hơn. Họ biết lắng nghe từ những kênh chính thống và phi chính thống về tất cả những động thái liên quan đến hoạt động kinh doanh theo những cách rất riêng. Dưới đây là một vài phương pháp mà họ đã sử dụng:

Phương pháp cơ bản mà USAA sử dụng là ECHO (Every Contact Has Opportunity – Mỗi khách hàng

đều có cơ hội). Các nhận xét phản hồi từ các thành viên – bao gồm những lời phàn nàn, khiếu nại, khen ngợi, gợi ý – đều được nhập ngay lập tức vào cơ sở dữ liệu trên máy tính và gửi qua mạng cho bộ phận chuyên trách xử lý. Đơn vị phụ trách xử lý những vấn đề này sẽ xem xét kỹ lưỡng và xử lý trực tiếp hoặc gửi phản hồi cho người khác xử lý. Bảng tóm tắt hàng tuần về những xu hướng và thay đổi dữ liệu quan trọng sẽ được trình lên ban lãnh đạo.

ECHO nhanh chóng chỉ ra những điểm yếu trong hệ thống dịch vụ cung cấp của mình. Quy mô hoạt động của USAA và việc xử lý tức thì các hồ sơ ghi nhận phản hồi của khách hàng trong một bảng cơ sở dữ liệu điện tử đã giúp công ty đưa ra hành động nhanh chóng, kịp thời với độ phản ứng cao nhất. Quản lý chương trình này, Donna Kirby đã nhận xét: "ECHO cho chúng tôi thấy mọi thứ nhanh chóng, tức thì so với việc mất đến hai tuần để giải quyết như trước đây. Hệ thống đã cung cấp những bằng chứng mang tính hữu hình hóa về các vấn đề mà công ty đối mặt để giúp họ đưa ra hành động và phản ứng nhanh chóng hơn".

Ngoài ra, hàng năm, USAA khảo sát 300.000

thành viên để tìm hiểu mức đánh giá tổng quát của họ về công ty. Những khách hàng có khiếu nại với USAA cũng nhận được một bảng khảo sát về những giao dịch cụ thể.

Custom Research khảo sát khách hàng mới trước khi bắt đầu công việc với họ để xác định xem kỳ vọng của khách hàng đó với dịch vụ mà công ty cung cấp là gì và vạch ra kế hoạch xây dựng mối quan hệ với khách hàng. Họ đặt ra câu hỏi trọng tâm sau: “Trong vòng 6 tháng nữa, chúng tôi cần làm gì để khiến quý vị hài lòng?” Custom Research gửi bản tóm tắt các kết quả nghiên cứu từ khảo sát khách hàng mới đến chính người được khảo sát để xác nhận mức độ chính xác và hoàn chỉnh của những nghiên cứu đó. Có một số khách hàng muốn tìm hiểu mọi thông tin chi tiết về một dự án, nhưng cũng có những người chẳng muốn bận tâm quá nhiều. Một số khách hàng muốn biết về các khó khăn, trong khi những người khác chỉ muốn biết giải pháp. Custom Research đã trưng dụng được đội ngũ nhân viên có năng lực để xây dựng các mối quan hệ phù hợp với từng khách hàng.

Khi hoàn tất dự án cho một khách hàng, cả đội

phụ trách lại tự đánh giá hiệu quả làm việc của mình từ độ chính xác, đúng thời hạn, và hiệu quả chi tiêu ngân sách thông qua báo cáo Đánh giá Chất lượng Dự án. Đội cũng tiến hành khảo sát mức độ hài lòng của khách hàng. Ban chỉ đạo của Custom Research tổng hợp thông tin từ khách hàng và dự án để đánh giá và cải thiện chất lượng dịch vụ hơn nữa. Ngoài ra, ban lãnh đạo cấp cao cũng tiến hành những cuộc phỏng vấn khách hàng thường niên để đánh giá mối quan hệ giữa công ty và khách hàng, xác định những mặt cần ưu tiên và nhu cầu trong tương lai của khách hàng.

Dana Commercial Credit sử dụng phiếu đánh giá chấm điểm của khách hàng về mỗi nhóm sản phẩm của mình. Những tờ phiếu này giúp công ty nhìn nhận đúng đắn hơn về kỳ vọng của khách hàng và phản hồi của họ đối với chất lượng dịch vụ mà công ty cung cấp, qua đó Dana Commercial Credit có thể tiến hành phân tích nội bộ, ghi nhận, so sánh về tính cạnh tranh, đánh giá điểm mạnh, yếu, cơ hội và thách thức. Những thông tin trong phiếu đánh giá này được thu thập từ đội ngũ nhân viên trực tiếp cung cấp dịch vụ tới khách hàng, từ khách hàng và các nghiên cứu thị trường cùng đội ngũ nhân viên làm nhiệm vụ so sánh cũng như tính toán các quy trình

dịch vụ giữa các nguồn lực khác nhau. Những tấm phiếu đánh giá này cũng góp phần cải thiện chất lượng dịch vụ của Dana Commercial Credit.

Một điều quan trọng khác nữa đối với những nỗ lực tiếp nhận ý kiến khách hàng của Dana Commercial Credit đó là “Khảo sát nhân lực”, một nghiên cứu về mức độ hài lòng của nhân viên và sự thịnh vượng của công ty. Ban quản lý chọn nhiều bộ phận khác nhau để tiến hành khảo sát và đội ngũ nhân viên được luân chuyển làm việc ở nhiều vị trí khác nhau được phép lựa chọn các câu hỏi trong mỗi linh vực từ biểu câu hỏi do công ty tư vấn Stanard & Associates cung cấp. Tất cả các nhân viên đều được mời tham gia khảo sát này. Bên tư vấn sau đó đánh giá khảo sát và phân tích kết quả. Kết quả được chia sẻ với các nhân viên cũng như được so sánh với kết quả dữ liệu khảo sát trong 5 năm của Stanard đối với 200.000 nhân viên từ nhiều công ty. Kết quả từ khảo sát này đã giúp công ty có những đổi mới quan trọng trong giao tiếp giữa các thành viên nội bộ, sự hợp tác giữa các phòng ban và các nhóm phát triển dịch vụ, và cơ hội phát triển của đội ngũ nhân viên. Steve Stanard, CEO của Stanard & Associates đã nói: “Dana Commercial Credit đã rất nỗ lực trong

việc cải thiện dịch vụ khách hàng từ nội bộ công ty đến dịch vụ cung cấp ra bên ngoài, và ban lãnh đạo công ty cảm thấy rất hài lòng, đó là ấn tượng mà tôi có được trong 20 năm tại nhiệm tại công ty với tư cách một nhà tâm lý học."

Ukrop's đã phục vụ hàng trăm khách hàng trong một tuần qua đường dây điện thoại trợ giúp Helpline, qua tấm phiếu đánh giá và qua email. Những lời nhận xét này bao gồm cả những lời phê bình, các câu hỏi, gợi ý và khen ngợi. Nhân viên Trung tâm Chăm sóc Khách hàng tiếp nhận những cuộc gọi từ khách hàng qua đường dây trợ giúp Helpline luôn cố gắng hết mình để giải quyết vấn đề cho khách hàng, với sự hỗ trợ của các cấp quản lý. Linda Lafoon, giám đốc Trung tâm Chăm sóc Khách hàng của Ukrop's nhận định:

Tôi muốn đảm bảo chắc chắn rằng những mối quan ngại của khách hàng đều được giải quyết triệt để. Chúng tôi muốn làm thỏa mãn nhu cầu khách hàng vượt xa cả sự mong đợi của họ. Ví dụ, nếu một khách hàng đặt mua một chiếc bánh và phải trả nhiều hơn mức giá niêm yết là 4 đô-la, chúng tôi sẽ trả lại cô ấy bằng một món quà trị giá 10 đô-la. Thỉnh

thoảng, khách hàng gọi điện đến chỉ bởi họ cần ai đó lắng nghe những câu chuyện của họ. Gần đây, một người đàn ông mới góa vợ gọi điện đến để hỏi về cách nấu ăn. Chúng tôi đã nỗ lực hết mình để giúp vị khách đó.

Một bản báo cáo tóm tắt những nội dung giao tiếp, trao đổi với khách hàng thông qua đường dây trợ giúp Helpline được trình lên ban lãnh đạo cấp cao hàng tuần. Bản báo cáo mô tả chi tiết nội dung khiếu nại của khách hàng và cách xử lý của công ty. Những bản tóm tắt này thường chỉ ra xu hướng, khuôn mẫu nhất định trong các nhận xét trên và từ đó đưa ra các hành động phản hồi phù hợp.

CƠ CẤU CẢI TIẾN

Việc lắng nghe, tiếp nhận ý kiến phản hồi một cách chủ động tạo cơ hội cho các công ty cải thiện chất lượng dịch vụ, tuy nhiên những đổi mới tiềm tàng này không thể thành hiện thực nếu không có những giải pháp thực tiễn. Rõ ràng, các công ty dịch vụ tập trung vào chất lượng dịch vụ hoàn hảo không bao giờ muốn bỏ lỡ cơ hội đổi mới chất lượng. Họ tạo lập cơ cấu công ty để thúc đẩy và thực hiện công

cuộc cải cách. Đó là sự sắp xếp về mặt tổ chức – ủy ban, đội ngũ, vai trò trong công việc, những chương trình chính thống – khuyến khích và thúc đẩy đổi mới hoạt động không ngừng.

Hãy mạnh dạn thực hiện

Ý tưởng "Hãy mạnh dạn thực hiện" của Dana Commercial Credit là một phần trong chiến lược "Những ý tưởng đổi mới" của công ty. Mỗi nhân viên của Dana đều được kỳ vọng triển khai hoặc gợi ý hai ý tưởng hàng tháng. Đặc biệt, công ty cũng kỳ vọng đội ngũ nhân viên có thể đổi mới quy trình công việc của chính bản thân mình. Ý tưởng "Hãy mạnh dạn thực hiện" cũng đồng nghĩa với những cải tiến mà đội ngũ nhân viên tự thực hiện và sau đó chia sẻ với những nhân viên khác trong khuôn khổ chương trình "Những ý tưởng đổi mới". Những ý tưởng có ảnh hưởng đến nhiều phòng ban, được gửi tới phòng hành chính để xem xét và phê duyệt. Các nhân viên tham gia đóng góp ý tưởng đều được ghi nhận vào hệ thống đánh giá và khen thưởng. Trong quá trình đánh giá, họ được yêu cầu liệt kê ra tất cả các ý tưởng của mình trong cả năm và chúng đóng góp cho sự phát triển của công ty như thế nào. Một bản ghi chép

đầy đủ các ý tưởng theo hạng mục cũng được trình bày rõ ràng trong “Lotus Notes – Các ghi chú vàng” và được phổ biến nội bộ.

Năm 1997, 590 nhân viên của DCC đã đóng góp 5.970 ý tưởng với trung bình 10 ý tưởng/nhân viên. Có tới 98% nhân viên tham gia và 78% ý tưởng đóng góp được triển khai. Quản lý Donna Marie Lilly, người đưa ra các ý tưởng về đổi mới chất lượng cho Nhóm giao dịch sản phẩm, cho hay: “Mỗi nhân viên đều là quản lý tại góc làm việc riêng của mình. Còn ai hiểu công việc của mình hơn chính mình? Đây là bí quyết mang lại lợi nhuận cho công ty.” Barney Schoenfeld, quản lý tài sản đặc biệt của công ty: “Tôi từng làm việc ở ngân hàng, và khi làm việc ở đây, tôi nhận thấy việc trao quyền sẽ dẫn đến tình trạng mất kiểm soát, nhưng đúng là tôi đã “lo bò trắng răng”. Khi anh cần một ý tưởng, anh không đến gặp ban lãnh đạo, mà là chính các nhân viên đang làm công việc đó.”

Mọi người cùng tham gia

Năm 1991, khách sạn Paper Valley đã thành lập đội chuyên xử lý các vấn đề ở mỗi phòng ban, tổng

cộng có 16 đội. Họ gặp nhau 2 lần mỗi tháng, và đã giải quyết được hơn 80 dự án nhằm cải thiện chất lượng dịch vụ cung cấp trong vòng 2 năm. Tuy nhiên, quá trình này không thực sự lý tưởng. Không phải tất cả các ý tưởng đều tập trung vào việc giúp đỡ khách hàng và những nhân viên có những ý tưởng có thể sẽ thấy nhụt chí khi ý tưởng của mình bị ban lãnh đạo từ chối tiếp nhận. Một số người cảm thấy mình bị "đá" ra khỏi toàn bộ quá trình.

Năm 1993, một nhân viên phục vụ nhà hàng đã đề nghị Steve Tyink để mình tham gia vào một trong các đội. Tyink, người sở hữu rất nhiều sáng kiến về đổi mới chất lượng giành được giải thưởng của chuỗi khách sạn Bergstrom, khi xem xét yêu cầu của nhân viên kia đã trả lời rằng hiện tại, công ty chưa khởi động chương trình tiếp nhận sáng kiến, và ông sẽ thông báo cho cô khi chương trình được khởi động. "Cô ấy đã nổi giận với tôi, vì cô đã đợi ở đó rất lâu và đang có rất nhiều ý tưởng hay. Lúc đó, tôi nhận thấy chúng tôi đã sai lầm. Chúng tôi chỉ thu hút được 20% số nhân viên khách sạn thay vì 100% nhiệt tình tham gia." Từ đó phương pháp tiếp cận ban đầu đã được thay đổi để mọi nhân viên có thể cùng tham gia vào đội xử lý các vấn đề.

Ngoài ra, quy trình Cơ hội Đổi mới (OFI) cũng được bổ sung cho ba khách sạn – Paper Valley Inn, Valley Inn và Pioneer Inn. Hệ thống OFI cũng thu hút được toàn bộ nhân viên của các khách sạn. Mỗi khách sạn có một đội OFI trong đó các thành viên cứ 2 tuần lại họp mặt một lần. Thành viên trong các đội đến từ những phòng ban khác nhau và thường xem xét từ 15 đến 30 ý tưởng được đề xuất trong mỗi lần họp mặt. Tất cả các nhân viên đều được nhận một cuốn sổ OFI giống như sổ séc với mỗi tấm "séc" riêng (xem Biểu 5-1). Những nhân viên có ý tưởng cải thiện chất lượng dịch vụ sẽ điền thông tin vào tấm "séc" đó và nộp lại, họ sẽ giữ lại cuống séc để ghi nhận kết quả. Trong vòng 1 tuần, đội OFI tiếp nhận ý kiến đóng góp, và trong vòng một tháng sẽ tiến hành triển khai hoặc từ chối áp dụng. Đội ngũ chuyên giải quyết các vấn đề hiện tại của nhân viên cùng đội OFI sẽ phối hợp để cùng đề xuất ý tưởng và tìm kiếm giải pháp.

Chương trình OFI không giải quyết những vấn đề liên quan đến lương thưởng, lợi ích, cá nhân mặc dù công ty luôn khuyến khích nhân viên lên tiếng về những vấn đề này thông qua cách thức khác. Mỗi thành viên trong đội có trách nhiệm chọn lọc những

ý tưởng khả thi và báo cáo lại cho cả đội trong những buổi họp sau đó. Ảnh của các nhân viên có ý tưởng được lựa chọn triển khai sẽ xuất hiện trên tấm bảng thông báo của khách sạn. Việc trao giải thưởng cũng được tổ chức tại mỗi buổi họp OFI để vinh danh các cá nhân đã đưa ra những ý tưởng hữu dụng. Những động lực về tiền bạc không phải là trọng tâm của chương trình. Tinh thần chung của đội ngũ OFI đó là nắm bắt được ý tưởng của mọi người và khích lệ thật nhiều đóng góp nhỏ thay vì một vài bước tiến lớn.

Hàng trăm ý tưởng OFI đã được triển khai trong những năm gần đây. Năm 1997, 564 ý tưởng đã được đề xuất, trong đó 293 ý tưởng được triển khai, 94 ý tưởng đang trong giai đoạn xúc tiến tính đến cuối năm và 182 ý tưởng không được thông qua. Sau đây là một mẫu giới thiệu về các ý tưởng của nhân viên được triển khai từ khi chương trình khởi động.

Biểu 5-1. Séc và cuống séc OFI

CƠ HỘI ĐỔI MỚI

Tên ______________________________

Các bước đổi mới	Những mục không phù hợp
1. Điền thông tin vào phần "séc" và "cuống séc" trong cuốn sổ này. 2. Gửi phần "séc" vào hộp thư trong phòng nhân viên. 3. Phần "séc" sẽ được các thành viên trong đội vận động gửi trả lại cho anh/chị. Phần "cuống séc" sẽ được đánh dấu "hoàn thành", "kế hoạch" hoặc "từ chối". 4. Tấm séc được hoàn thành sẽ được ghi nhận vào cơ sở dữ liệu OFI (có thể xem trên Bảng tin OFI hoặc trong các cuộc họp của đội OFI).	* (Những ý tưởng này đều rất được hoan nghênh và sẽ được xử lý thông qua việc sử dụng các công cụ khác) * Tính cách * Lương * Lợi ích Thời gian phản hồi: * Một tuần tiếp nhận ý tưởng và gửi lời cảm ơn. * Hoàn thành - khung thời gian được xác định trong nội bộ nhóm.

Ngày tháng: .... Gửi tới: .... Mô tả: .... Quyết định cuối cùng: Hoàn thành/Kế hoạch/Từ chối	Tên: .... Ngày ....tháng ...... Mô tả ý tưởng phát triển (OFI): .... Phản hồi: ....

- Lắp đèn chiếu trên tấm biển in hoa văn tại nhà hàng Orchard của khách sạn Paper Valley để chiếu sáng và trang trí.

- Sử dụng cát đen thay cho cát trắng trong những chiếc gạt tàn để tạo cảm giác sạch sẽ hơn.

- Đựng pho mát trong túi nhỏ khi phục vụ khách tại phòng vì hầu hết mọi người không dùng hết phomat đựng trong gói lớn.

- Có hộp đựng mì cho khách mắc bệnh tiểu đường thay cho thùng rác chứa thức ăn bỏ đi.

- Tấm biển treo trước phòng in hai mặt “Không làm phiền” thay cho những tấm biển có hai mặt với hai nội dung “Không làm phiền” và “Yêu cầu dọn phòng” để những người hay trêu chọc sẽ không chơi khăm bằng cách lật ngược tấm biển.

- Có khay đựng khăn nhỏ trên xe đẩy để các nhân viên dọn phòng không cần phải cúi gập người xuống xe để lấy khăn.

• Bộ phận tiền sảnh khách sạn cũng cung cấp dịch vụ làm sạch kính áp tròng cho những vị khách có nhu cầu.

• Cần cải thiện biển báo chỉ dẫn khách lối vào khu vệ sinh tại khu vực hành lang của Paper Valley Inn.

Truyền bá những ý tưởng hay

Đội ngũ nhân viên dịch vụ của Chick-fil-A đều được gọi là các tư vấn viên kinh doanh. Những tư vấn viên này sẽ được chỉ định làm việc với các điều hành viên của Chick-fil-A tại những khu vực nhất định. Các tư vấn viên tiến hành những cuộc viếng thăm tới các nhà hàng, và dành phần lớn thời gian vào những cuộc hội thảo cho nhóm các điều hành viên nhà hàng và chia sẻ với họ những ý tưởng hay. “Một trong bốn công việc chính của chúng tôi đó là truyền bá kiến thức. Tôi thấy một ý tưởng hay tại cửa hàng ở Birmingham và tôi chia sẻ ý tưởng đó với những cửa hàng khác.” Wayne Hoover, tư vấn viên của Chick-fil-A chia sẻ.

Các tư vấn viên trở thành cầu nối giữa Chick-fil-

A và các điều hành viên độc lập. Họ càng giúp đỡ các điều hành viên, Chick-fil-A càng thành công. Các tư vấn viên lại đại diện cho các điều hành viên thể hiện mối quan tâm và quan điểm của mình tại trụ sở công ty, và giúp nhân viên công ty thiết kế, điều chỉnh chương trình mới cho các cửa hàng trước khi triển khai. "Chúng tôi giúp các điều hành viên đạt được mục tiêu của mình," một tư vấn viên chia sẻ. "Chúng tôi đến thăm 40 đến 50 cửa hàng mỗi năm. Mỗi điều hành viên đến từ một cửa hàng và họ cần đưa ra một vài ý tưởng," trích lời một nhân viên tư vấn khác.

Một chiến lược hay chưa đủ để mang thành công bền vững tới cho công ty. Toàn bộ "sản phẩm" mà khách hàng nhận được từ công ty phải là quá trình thực thi chiến lược. Một chiến lược được thực hiện không ra gì sẽ mở đường cho các đối thủ cạnh tranh bắt chước theo, làm tốt hơn và hất cẳng chúng ta ra khỏi thị trường.

Những công ty dịch vụ xuất chúng không chỉ có những chiến lược tập trung mà còn tập trung vào quá trình thực thi các chiến lược đó. Họ không ngừng gia tăng tiêu chuẩn về chất lượng cung cấp dịch vụ và luôn nỗ lực để vượt trội hơn các đối thủ. Những công

ty điển hình trong cuốn sách này thực hiện điều đó bằng nhiều cách. Phương pháp tiếp cận và hướng đi của các công ty điển hình trình bày trong chương này có mối liên hệ chặt chẽ với mục tiêu theo đuổi chất lượng dịch vụ hoàn hảo – cạnh tranh giành người tài, hội ý trước trận đấu, quản lý chứng từ và cải thiện cơ cấu. Các yếu tố dẫn đến thành công được miêu tả trong những chương sau cũng góp phần đảm bảo chất lượng dịch vụ vượt trội.

6. Nắm bắt số phận

Vào một buổi sáng ngày thứ Năm, nhà quản lý vật tư Mary Sargent được giao nhiệm vụ trang hoàng nội thất cho một văn phòng đại diện mới của công ty công nghệ California nơi cô làm việc. 200 nhân viên tiền sảnh sẽ được thuyên chuyển sang văn phòng mới trong vòng 1 tháng. Tuy nhiên, Sargent sớm nhận ra vấn đề khó khăn của mình lúc đó. Nội thất văn phòng phải được cung cấp đến cơ sở mới trong vòng 1 tháng, nhưng các nhà cung cấp mà cô liên hệ đều cho rằng việc vận chuyển 200 bộ đồ nội thất văn phòng đến địa điểm mới phải mất ít nhất 6 đến 9 tuần.

Chỉ có đại diện bán hàng của Miller SQA có cách phản hồi khác biệt trước tình huống của Sargent. Ngày hôm sau, đại diện bán hàng của Miller SQA đã đến gặp cô với một chiếc máy tính xách tay và giúp Sargent thiết kế, chi tiết hóa và đặt hàng những bộ nội thất theo yêu cầu của cô với chi phí phải chăng. Đơn đặt hàng của cô sẽ được thực hiện trong vòng 2 tuần. Cả nhân viên bán hàng và khách hàng cùng nhau thử các kiểu sắp xếp phối đồ đạc dưới dạng ảnh

3D trên máy tính xách tay. Họ dịch chuyển đồ đạc từ vị trí này sang vị trí khác, xem xét các mẫu thay đổi từ cao độ nhìn xuống và bổ sung các lựa chọn như khay tủ kéo đồng thời vẫn theo dõi được bảng chi phí đang thay đổi. Họ tiếp tục công việc này đến khi tìm được cách sắp xếp hợp lý và chi phí hợp lý nhất. Sau khi lựa chọn màu sắc và chất liệu, đại diện bán hàng chuyển đơn đặt hàng điện tử tới nhà xưởng của Miller SQA để quy trình sản xuất được bắt đầu.

Mary Sargent cũng giống như nhiều khách hàng mua nội thất văn phòng khác. Cô không cần nhiều sự lựa chọn từ hàng tá những đồ nội thất hiện đại. Cô cần những đồ đạc chắc chắn, bền, thoải mái và hấp dẫn. Cô cần sự tin cậy. Cô cần gấp một mức giá phù hợp. Và cô cần 200 bộ nội thất. Cô chính là khách hàng hoàn hảo với Miller SQA và Miller SQA cũng là nhà cung cấp hoàn hảo của cô.

Miller SQA đã âm thầm dẫn đầu một cuộc “tiểu cách mạng” trong lĩnh vực nội thất văn phòng bằng cách viết lại phương trình giá trị cho khách hàng giống như Mary Sargent. Các sản phẩm nội thất của công ty có chất lượng hoàn toàn cạnh tranh nhưng mẫu mã và kiểu cách không quá đa dạng. Tuy nhiên,

quy trình hoạt động lại vượt trội hơn hẳn giúp việc mua các sản phẩm trở nên đơn giản, nhanh chóng với giá cả hợp lý.

Làm thế nào mà Miller SQA, một công ty con của tập đoàn Herman Miller, lại có thể lột xác từ một chi nhánh phát triển chậm chạp, cung cấp dịch vụ sửa chữa và bán các sản phẩm nội thất đã qua sử dụng với doanh thu 25 triệu đô-la vào năm 1992, lại có thể trở thành đại diện cho một ngành công nghiệp có tốc độ tăng trưởng nhanh chóng với doanh thu 200 triệu đô-la và mức lợi nhuận trên tài sản là 35%? Làm thế nào mà một người Dị giáo có tên Bix Norman, người đã từng là nhân viên bán hàng lâu năm của Herman Miller, được bổ nhiệm làm quản lý Phoenix Designs (đổi tên thành Miller SQA năm 1995) năm 1989, đã mang sự tự do chính trị đến cho nội bộ Herman Miller để tiến hành cuộc tiểu cách mạng đó?

“Chúng tôi luôn tâm niệm rằng mình có trách nhiệm trở thành tác giả của chính các chiến lược của bản thân. Nếu chúng tôi hỏi, câu trả lời có thể sẽ là ‘không’” Norman giải thích. “Mô hình kinh doanh của chúng tôi buộc chúng tôi phải thay đổi mọi thứ

từ cách thức bán hàng, công nghệ, đến nguồn cung ứng vật tư cho nhà máy. Chúng tôi phải có thời gian để xây dựng, điều chỉnh và chứng minh thế nào là một mô hình kinh doanh tích hợp hoàn hảo. Chúng tôi nhận thức rất rõ về hoạt động kinh doanh và việc tạo ra lợi nhuận để công ty duy trì được sự độc lập chính trị."

Khả năng nắm bắt số phận của Miller SQA là chìa khóa cho thành công đáng nể của hãng. Nắm rõ đích đến là một yếu tố duy trì thành công bền vững. Các công ty nắm bắt được số phận của mình sẽ tối giản hóa được những can thiệp không mong muốn có thể kéo họ chệch hướng khỏi sứ mệnh của mình. Họ không chỉ vẽ ra một hướng đi chiến lược rõ ràng, mà còn theo đuổi hướng đi đó bằng thái độ tự nguyện cao nhất. Các nhà lãnh đạo cấp cao của một doanh nghiệp chứ không phải các đối thủ cạnh tranh, những người cho vay, các cổ đông, công đoàn, giới truyền thông, hay các chính trị gia là người xác định đường hướng phát triển cho công ty. Các nhà lãnh đạo cấp cao luôn hướng công ty của mình tập trung vào việc tạo ra những giá trị vượt trội cho khách hàng và việc tập trung này giúp đảm bảo cho tương lai của công ty.

Nắm bắt số phận là một hành động độc lập. Các công ty duy trì thành công bền vững để lại ấn tượng tốt đẹp với khách hàng nhờ những đề xuất thị trường vừa độc đáo vừa có giá trị. Những ảnh hưởng có thể làm giảm đi tính độc nhất và giá trị của đề xuất thị trường đều được ngăn chặn hiệu quả bởi tinh thần độc lập luôn khuyến khích sự đổi mới. Bix Norman cho rằng ông đã nắm bắt được tương lai của Phoenix Design, cẩn trọng lập một đội ngũ các nhà điều hành giúp biến các tầm nhìn thành thực tế, hoạt động độc lập, tự kinh doanh và đổi mới tầm nhìn mà trong những năm gần đây, việc làm đó mang về tỷ lệ tăng trưởng gấp đôi công ty mẹ. Vâng, thành công của Miller SQA đã giúp bảo vệ công ty khỏi những can thiệp, nhưng rõ ràng, nó sẽ không gặt hái được những thành công đáng kể này ngay từ đầu nếu không có một hướng đi riêng.

Tất cả những yếu tố được đưa ra trong cuốn sách này nhằm duy trì thành công bền vững cũng đều hướng về việc nắm bắt số phận, đặc biệt phải kể đến những giá trị mạnh mẽ, tài lãnh đạo và sự tập trung tối đa. Sự tin tưởng, sự can đảm và một chiến lược rõ ràng sẽ giúp các doanh nghiệp tăng cường tỉnh chủ động và kỷ luật. Nắm bắt số phận đòi hỏi chúng ta

phải hết sức tập trung vào khách hàng. Hãy nghiền ngẫm những lời nhận xét sau đây của Tim Hoeksema, chủ tịch kiêm giám đốc và CEO của Midwest Express để hiểu thêm về một nhà lãnh đạo lấy giá trị làm nền tảng, một người hiểu được nhu cầu của việc nắm bắt số phận.

Chúng tôi tránh không quá tập trung vào các đối thủ cạnh tranh. Chúng tôi phải luôn nhận thức được điều mình đang làm, nhưng phản đối việc sao chép "xu thế" hiện hành. Thay vào đó, chúng tôi tập trung vào mong muốn của khách hàng.

Vào những năm 1990, hầu hết các hãng hàng không đều thua lỗ và các hãng hàng không giá rẻ trở nên thịnh hành. Mọi người trong ngoài công ty chúng tôi đều cho rằng chúng tôi cần phải thay đổi để đáp ứng xu hướng mới. Chúng tôi đang chi quá nhiều tiền cho đồ ăn, chúng tôi cần bổ sung ghế cho các chuyến bay, v.v... Chúng tôi không muốn mình "bắt chước" các đối thủ cạnh tranh khác. Thay vào đó, chúng tôi tập trung vào nhu cầu của khách hàng. Việc trở nên "giống" các đối thủ khác không khó, nhưng về lâu về dài, đó không phải là cách tốt nhất. Tôi có thể tiết kiệm cho công ty 5 triệu đô-la với chỉ

một cú điện thoại yêu cầu đặt hàng thực phẩm có chất lượng thấp hơn, nhưng đó lại không phải là điều khách hàng mong muốn.

Chúng tôi có chiến lược, tầm nhìn và kế hoạch. Chúng tôi biết mình là ai. Chúng tôi phải thể hiện được sự chân thành trong mọi quyết định của mình.

Midwest Express, Miller SQA là những ví dụ điển hình về tư duy và hành động độc lập. Họ có xu hướng chống lại những ảnh hưởng hay điều kiện có thể làm suy giảm sự quan tâm của họ dành cho tương lai. Họ tìm kiếm thành công theo cách của riêng mình. Dù được thể hiện theo cách nào thì thái độ nắm bắt số phận cũng là một đặc điểm chung của các công ty được chọn làm mẫu trong cuốn sách này.

CHÚ TRỌNG ĐẾN CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ ƯU TÚ HƠN TỐC ĐỘ TĂNG TRƯỞNG

Nhiều công ty mất kiểm soát với tương lai của chính mình khi tăng trưởng quá nóng. Việc tăng trưởng nhanh chóng làm suy yếu cam kết của công ty trong thị trường, và điều này làm tổn hại đến chất lượng dịch vụ khách hàng. Tăng trưởng không kiểm

soát là một vấn đề đặc thù đối với những công ty dịch vụ sử dụng lực lượng lao động lớn nhằm tạo ra giá trị cho khách hàng thông qua mức độ và khả năng làm việc của mỗi người. Những công ty dịch vụ này không có gì để dựa dẫm khi việc bổ sung nhân viên mới, các đơn vị cung cấp dịch vụ mới và các phân lớp quản lý diễn ra nhanh chóng, đã làm suy yếu sự quan tâm dành cho mỗi nhân viên mới khi được tuyển dụng và đào tạo, cường độ mà các giá trị của công ty được hướng dẫn và củng cố, cũng như niềm đam mê mà cùng với đó chiến lược cốt lõi của công ty được theo đuổi và thực hiện. Những công ty lấy chất lượng cung cấp dịch vụ làm "cần câu cơm" không được phép để mức độ tăng trưởng làm sa sút khả năng hay cam kết của đội ngũ nhân viên cung ứng dịch vụ trực tiếp tới khách hàng.

Những công ty tiêu biểu ham thích tăng trưởng nhưng không sẵn lòng đặt tăng trưởng lên vị trị hàng đầu, vượt qua chất lượng hoạt động dịch vụ. Đối với một vài công ty, tăng trưởng là "vua". Còn đối với những công ty tiêu biểu, chất lượng dịch vụ vượt trội mới là "thánh đế". Chính bởi điều đó, họ gia tăng được khả năng kiểm soát và nắm bắt được số phận của mình. Thậm chí những công ty như Charles

Schwab Corporation và Enterprise Rent-A-Car – 2 trong số những công ty dịch vụ phát triển nhanh nhất trên thế giới – đều chú trọng đến chất lượng dịch vụ vượt trội. Cả hai công ty này đều thiết lập nên những hệ thống và thông lệ hiệu quả để củng cố những giá trị cốt lõi của mình bên cạnh tốc độ tăng trưởng nhanh chóng.

Charles Schwab Corporation đã vượt qua mốc 2 tỉ đô-la doanh thu năm 1997, chỉ 3 năm sau khi chạm mốc 1 tỉ đô-la năm 1994. Nhịp độ tăng trưởng đáng nể này đã làm ảnh hưởng tới hầu hết những nỗ lực thực hiện cung cấp dịch vụ vượt trội của công ty. Vì vậy, Schwab không thể đảm bảo điều đó sẽ không ảnh hưởng tiêu cực đến công ty trong tương lai. Tuy nhiên, những nỗ lực mạnh mẽ của công ty trong việc tuyển dụng đội ngũ nhân viên mới với những giá trị cá nhân phù hợp với giá trị của công ty như từ chối trả tiền hoa hồng cho nhân viên bán hàng để tránh mâu thuẫn về lợi ích của nhân viên bán hàng và khách hàng; đầu tư cho truyền thông nội bộ như các đại hội được tổ chức cho toàn bộ hệ thống, giúp duy trì tính cân bằng trong công ty.

Năm 1994, Enterprise Rent-A-Car vượt qua

Hertz về quy mô công ty và địa bàn hoạt động và kể từ đó, đã không ngừng nới rộng khoảng cách này. Vào đầu những năm 1990, khi CEO Andy Taylor thấy công ty cần tập trung vào dịch vụ khách hàng, ông đã coi đó là một vấn đề cần ưu tiên (xem chương 3). Mức độ tăng trưởng mạnh mẽ và lợi nhuận vô cùng khả quan, nhưng Taylor nhận thấy công ty đang mất dần sự cân bằng giữa mức độ tăng trưởng và chất lượng dịch vụ cung cấp. Một hệ thống đánh giá mức độ hài lòng của khách hàng đã được thành lập và trở thành khâu thiết yếu trong hệ thống khen thưởng của công ty. “Chúng tôi là liên minh các doanh nghiệp,” Taylor cho hay. “Chúng tôi bắt đầu cạnh tranh để thu về lợi nhuận dựa trên mức độ hài lòng của khách hàng.”

Việc nắm bắt số phận của doanh nghiệp đòi hỏi các cấp lãnh đạo cấp cao phải xác định và cam kết với nhịp độ tăng trưởng, mở rộng cho phép quy trình thực thi chiến lược một cách xuất sắc và vượt trội. Container Store chỉ mở thêm một vài cửa hàng mỗi năm. Ban quản trị công ty có thể đợi nhiều năm đến khi tìm được vị trí đắc địa trước khi bắt đầu thâm nhập thị trường. Thu hút các nhân viên xuất sắc với những giá trị đúng đắn và trang bị cho họ những kỹ

năng và kiến thức để thực thi chiến lược của Container Store cũng giúp kiểm soát mức độ tăng trưởng. John Mullen, nhà đồng sáng lập, giải thích: "Chúng tôi có thể mở mới 10 cửa hàng mỗi năm, nhưng chúng tôi không làm điều đó. Quy định của công ty là tìm kiếm và đào tạo nhân lực phù hợp với mức độ chất lượng của Container Store. Chính vì thế, chúng tôi chỉ mở mới một vài cửa hàng mỗi năm." Giám đốc nhân sự Nancy Donley cho biết thêm: "Việc tuyển chọn nhân viên là hoạt động quan trọng nhất mà chúng tôi tiến hành. Chúng tôi mất rất nhiều thời gian để tìm đúng người."

Midwest Express cũng nắm bắt số phận của mình bằng cách kiểm soát mức độ tăng trưởng. Tim Hoeksema giải thích:

Nguồn vốn không kìm hãm tốc độ tăng trưởng tại công ty chúng tôi. Chúng tôi đang cùng nhau ngồi đây mà không phải gánh bất cứ đồng nợ nào trong bảng cân đối kế toán và vẫn đạt tăng trưởng 20% một năm. Ngoài ra, chúng tôi mong muốn bảo tồn nền văn hóa công ty và tập trung vào khách hàng. Điều này ngăn chúng tôi tăng trưởng quá nóng. Chúng tôi chỉ bổ sung 15% nhân sự mới một năm thay vì 50%.

Khi chúng tôi mở chi nhánh mới, chúng tôi chuyển sang đó 30 đến 50% nhân viên công ty – những người được nuôi dưỡng tại môi trường Midwest Express – những người đã phát triển nên các đội ngũ nhân lực hùng mạnh. Với mức độ tăng trưởng này, chúng tôi có thể chắc chắn rằng nguồn nhân lực, hệ thống cơ sở hạ tầng và mọi hệ thống khác hoàn toàn có thể đáp ứng được nhịp độ đó. ValuJet đã tăng trưởng ở mức 150% một năm và đã sụp đổ. Tăng trưởng nhanh không thể giúp anh kiểm soát chất lượng, tập trung vào khách hàng và văn hóa công ty.

Đặt ưu tiên cung cấp dịch vụ chất lượng tuyệt hảo lên trên mức độ tăng trưởng không chỉ là ý tưởng của CEO của Midwest Express. Việc bảo tồn những giá trị tốt đẹp của công ty đã được khắc sâu vào đội ngũ nhân viên của Midwest Express như được phản ánh qua những bình luận sau:

- “Các hãng hàng không khác tập trung vào những đồng đô-la tối quyền năng và không chú trọng xây dựng các mối quan hệ. Chúng tôi tự hào vì mình đã cung cấp dịch vụ đúng nghĩa, làm lu mờ tất cả những yếu tố khác.” – Tiếp viên hàng không

- “Thành công giống như việc đưa được trái bóng vào rổ. Không khó để làm được việc đó, nhưng thật khó để duy trì liên tục việc này. Sao chép các chiến lược đang được thực thi của chúng tôi rất đơn giản, nhưng chẳng dễ bắt chước được tinh thần làm việc của đội ngũ nhân viên tại công ty chúng tôi.” – Phi công

- “Chúng tôi không muốn bị áp đặt rằng nên bớt “kén cá chọn canh” trong việc tuyển dụng đi chỉ bởi vì chúng tôi cần một đội ngũ nhân viên đông đảo.” – Đại diện dịch vụ khách hàng

- “Chúng tôi không muốn những nỗi đau ngày càng chồng chất. Chúng tôi cần phải duy trì tinh thần làm việc của cả đội và không muốn có sự phân biệt giữa nhóm nhân viên cũ và nhân viên mới.” – Giám sát dịch vụ khách hàng

- “Chúng tôi phải duy trì mức độ dịch vụ chất lượng cao. Khách hàng có rất nhiều quyền chọn. Chúng tôi sẽ tiếp tục cung cấp những thứ nhỏ nhặt mà không hãng hàng không nào màng tới.” – Phi công

Ed Shultz, CEO của Dana Commercial Credit là một người hết sức cứng rắn về phương châm phát triển không chỉ vì mục đích tăng trưởng. Đối với Shultz, thà phát triển chậm còn tốt hơn phát triển ồ ạt. Ông tuyên bố, “Các anh có thể từ bỏ kinh doanh nhưng không thể làm ăn bất tín.” “Chúng tôi không kinh doanh chỉ vì số lượng hay chỉ chú trọng đến tỷ lệ tăng trưởng. Danh mục đầu tư của chúng tôi không nhất thiết phải tăng trưởng hàng năm. Khi anh có ý niệm rằng mình cần phải tăng trưởng, anh có thể sẽ làm những việc không nên làm. Khi hoạt động kinh doanh diễn ra thuận lợi, chúng tôi sẽ tăng trưởng bền vững. Thậm chí chúng tôi có thể thu lợi nhuận lớn nhờ việc bán các danh mục đầu tư cho những công ty có nhu cầu duy trì tăng trưởng mỗi năm.”

HOẠT ĐỘNG NHƯ CÔNG TY TƯ NHÂN

Bài nghiên cứu này còn phát hiện ra rằng những công ty tư nhân luôn biết tận dụng lợi thế ”tư nhân” của mình và các công ty điển hình được nhắc đến trong cuốn sách này cũng vậy. Không tính đến cơ cấu quyền sở hữu, các công ty mẫu này đã duy trì hoạt động như những công ty tư nhân. Họ tự hoạt động theo cách riêng, vận dụng tầm nhìn đầu tư dài

hạn cho mọi hoạt động kinh doanh. Họ coi việc tạo ra lợi ích xã hội quan trọng như lợi ích kinh tế. Và như đã trình bày ở trên, họ coi trọng việc cung cấp dịch vụ chất lượng hơn mức độ tăng trưởng bề ngang.

Tất cả những CEO của các công ty đại chúng trong phạm vi những công ty tiêu biểu được trình bày đều đồng ý với Roberto Goizueta, nguyên CEO của Coca-Cola, người luông giữ niềm tin rằng giá trị cổ phiếu sẽ gia tăng theo cách mà tất cả các bên đều có lợi – từ khách hàng, nhân viên, đối tác kinh doanh và cộng đồng. Goizueta thấy mình có nghĩa vụ phải mang lại lợi ích cho mọi cổ đông – những người nắm giữ cổ phiếu của công ty lâu dài thay vì những người chỉ sỡ hữu cổ phiếu đơn thuần.

Làm những việc có thể khiến tương lai rạng rỡ hơn là cách duy nhất để xây dựng một công ty lớn mạnh. Đây là một ý tưởng đơn giản, có ảnh hưởng mạnh mẽ nhưng cũng không dễ nắm bắt. Nó đòi hỏi một bước đi khéo léo, liên tục như hành động đi thăng bằng trên dây của các diễn việc xiếc để đảm bảo hoạt động tài chính ngắn hạn, đầu tư dài hạn cần thiết và đưa ra những hành vi phù hợp với giá trị, những điều tạo nên một hành trình đầy cam go

nhưng giàu xúc cảm và nhiệt huyết cho bất cứ một doanh nghiệp nào.

Một số ông chủ của các công ty tư nhân được đề cập đến trong cuốn sách này đã và đang bỏ qua hàng triệu đô-la khi lựa chọn hình thức tư nhân thay vì đại chúng chỉ để bước đi trên sợi dây sứ mệnh của mình ở nhịp độ và theo cách thức mà họ lựa chọn. Nếu gia đình Truett Cathy phát triển một công ty đại chúng mang tên Chick-fil-A, giá trị mà họ sở hữu chắc chắn sẽ vượt xa sự tưởng tượng của chúng ta. Hoạt động kinh doanh thu lời lớn trong hơn 50 năm, Chick-fil-A là một trong những chuỗi nhà hàng ăn nhanh phát đạt nhất thế giới. Cho đến bây giờ, nó vẫn là một công ty tư nhân ăn nên làm ra. "Mọi người hỏi tôi có định biến công ty trở thành công ty đại chúng hay không và tôi đã trả lời rằng, 'Tôi hy vọng là không,'" – Steve Robinson, phó giám đốc marketing cấp cao tại Chick-fil-A chia sẻ, "nếu trở thành công ty đại chúng, chúng tôi sẽ không có những cuộc hội thảo hàng đầu dành cho các nhà điều hành, cũng sẽ không đóng cửa vào những ngày Chủ nhật và cũng không chi hàng triệu đô-la tiền học bổng cho các trường đại học." Huie Woods, phó giám đốc nhân sự tâm sự: "Nếu trở thành một công ty đại chúng, chúng tôi sẽ phải giảm

đi phân nửa những công việc mình đang làm. Truett thực sự là một người rất hào phóng."

Container Store cũng có thể thu về hàng triệu đô-la nếu trở thành công ty đại chúng những họ đã lựa chọn duy trì hình thức tư nhân và hoạt động tự do. "Có quá nhiều người nói với chúng tôi rằng, chúng tôi sở hữu một ý tưởng tuyệt vời và nếu không phát triển nó, chúng tôi sẽ "dâng" hết thị phần cho những kẻ làm theo khác. Chúng tôi phớt lờ những áp lực đó và chưa bao giờ để chúng trở thành một hạn chế của chúng tôi," Garrett Boone, đồng sở hữu công ty cho biết. "Một trong những điểm đáng chú ý của công ty đó là không để bị "lung lay" trước mọi đề nghị hấp dẫn."

Custom Research và Enterprise Rent-A-Car là hai công ty tư nhân rất thành công và thích "tự chủ" cũng như nắm bắt số phận của mình thay vì trở thành một công ty đại chúng. Jeff Pope, nhà đồng sáng lập Custom Research, đã đưa ra lý do lý giải cho quyết định này của mình và đối tác, Judy Corson:

Chúng tôi không nhất thiết phải nghe theo tất cả những lời xúi giục, đàm tiếu bên ngoài. Chúng tôi

làm nhiều việc trong thời gian ngắn, nhưng giúp chúng tôi thoải mái về lâu dài. Chúng tôi không phải chịu áp lực báo cáo lợi nhuận hàng quý. Chúng tôi tiếp tục với đường lối đã chọn mà không phải bận tâm với những tác động từ bên ngoài.

Andy Taylor, CEO của Enterprise Rent-A-Car cũng đưa ra lập luận tương tự: "Khi phải đưa ra quyết định khó khăn, chúng tôi thương tự hỏi điều gì tốt nhất cho khách hàng, điều gì tốt nhất cho nhân viên, và sau đó chúng tôi quyết định. Thường thì những quyết định đó đều đúng đắn. Hoạt động như một công ty tư nhân, chúng tôi cam kết gắn bó chặt chẽ với triết lý của mình, không phải chịu áp lực từ nhiều phía và có thể dành thời gian giao lưu với nhân viên thay vì các nhà đầu tư."

Mặc dù quyền sở hữu tư nhân giúp bảo vệ công ty khỏi những sự can thiệp từ bên ngoài, nhưng hoạt động độc lập cũng cần có những nguồn lực tài chính. Muốn nắm bắt số phận cần phải có tiền mặt, điều này khiến nhiều công ty muốn thu hút đầu tư. Cổ phiếu được phát hành rộng rãi có thể giúp công ty thuận lợi hơn trong việc thu hút vốn đầu tư đồng thời khích lệ và giữ chân nhân tài cho công ty – điều này cũng

góp phần củng cố và gia tăng nguồn lực tài chính và khả năng nắm bắt số phận.

Những công ty được điều hành tốt có thể tận dụng tối đa cả ưu điểm của một công ty tư nhân và lợi thế của một công ty đại chúng? Nghiên cứu về những công ty đại chúng như Midwest Express, Charles Schwab cũng như các chi nhánh của nhiều công ty đại chúng khác như Miller SQA và Dana Commercial Credit đã cho chúng ta một đáp án khẳng định cho câu hỏi trên. Nhưng với điều kiện, bộ máy lãnh đạo của công ty bao gồm những nhân vật kiệt xuất.

Midwest Express, chắc chắn đã nắm bắt được số phận của mình sau khi trở thành công ty đại chúng năm 1995, cho thấy việc nắm bắt được số phận là một thái độ, triết lý dẫn đường. Đặc biệt, công ty đã từ chối thay đổi sau IPO (phát hành cổ phiếu ra công chúng lần đầu tiên) thành công. Không quá tập trung vào những con số tăng trưởng cũng như các vấn đề về quản lý theo quý, công ty đã không ngần ngại đầu tư một số khoản cần thiết để thu về những kết quả kinh doanh ngắn hạn.

Khi các giám đốc điều hành của Midwest

Express tiến hành những chương trình phác thảo chiến lược kinh doanh và đầu tư để chuẩn bị IPO, họ đã cho các nhà đầu tư tiềm năng thấy rằng công ty được quản lý với tầm nhìn lâu dài và nỗ lực tìm kiếm sự tăng trưởng ổn định, có kiểm soát. Nếu các nhà đầu tư muốn có được tốc độ tăng trưởng nhanh chóng, họ nên tìm mua cổ phiếu của các công ty khác. "Trước khi trở thành công ty đại chúng, chúng tôi luôn đưa ra những quyết định đúng đắn. Và hôm nay chúng tôi cũng vẫn giữ nguyên những tư tưởng đó," Tim Hoeksema giải thích. Tính đến thời điểm này, kết quả tài chính rất khả quan của công ty là minh chứng hung hồn nhất cho tất cả mọi người.

KIỂM SOÁT VIỆC TẠO DỰNG GIÁ TRỊ CHO KHÁCH HÀNG

Các công ty tiêu biểu nắm bắt số phận của mình bằng cách kiểm soát các quy trình có ảnh hưởng trực tiếp đến quan điểm của khách hàng về chất lượng và giá trị. Mặc dù Miller SQA bán hàng thông qua những đại lý độc lập, nhưng công ty cũng thể hiện rất rõ năng lực của mình thống qua hệ thông kiến thức 1:1 mà các đại lý sử dụng khi làm việc với khách hàng. Hơn 1.000 đại diện bán hàng từ các đại lý này

sử dụng máy tính cá nhân với phần mềm 1:1. Miller SQA nắm bắt số phận của mình một phần bằng cách lưu trữ những kiến thức tạo ra giá trị vào trong một hệ thống công nghệ có sức ghi nhớ cao.

Ukrop's không chỉ dẫn đầu thị trường, thách thức những đối thủ đáng gờm khác nhờ vào chất lượng thực phẩm tuyệt vời và dịch vụ khách hàng vượt trội. Ban quản trị hiểu rõ công ty đã tạo ra những giá trị khác biệt như thế nào cho khách hàng và không hề dựa vào vận may. Mặc dù một công ty khá nhỏ (với 25 cửa hàng vào đầu những năm 1998), nhưng Ukrop's đã sản xuất ra những sản phẩm mang thương hiệu riêng bằng nỗ lực và nguồn lực của chính nó. Thịt bò của Ukrop's lấy từ những đàn gia súc được cho ăn thức ăn chăn nuôi cao cấp liên tục trong vòng đời 110 ngày. Ukrop's cũng tự nuôi tôm ở vùng Honduras. Cà phê của hãng cũng được làm từ cà phê do một công ty gia đình trồng tại California.

Khách hàng nhận thấy chất lượng ưu việt trong các sản phẩm của thương hiệu Ukrop's. Roger Williams, giám đốc điều hành chuỗi cửa hàng bán lẻ, giải thích lý do Ukrop's quyết định tự nuôi bò: "Chúng tôi chưa bao giờ hài lòng với những sản phẩm

thịt bò thương mại. Chúng không đảm và ổn định về chất lượng. Vì thế, hiện giờ chúng tôi khoán các nông trại nuôi bò theo đúng tiêu chuẩn mà chúng tôi mong muốn. Chúng tôi kiểm soát mọi thứ từ giống cho đến thức ăn được sử dụng. Điều này giúp chúng tôi cung cấp cho thị trường tiêu dùng các loại sản phẩm mới mẻ và khác biệt hoàn toàn so với các đối thủ cạnh tranh."

Ukrop's là một công ty không ngừng tìm kiếm những lựa chọn độc nhất để cung cấp cho khách hàng. Công ty đầu tư lớn vào khu bếp và lò nướng trung tâm để cung cấp những bữa ăn sẵn với chất lượng tốt nhất và ổn định tới khách hàng. Điều này thể hiện khao khát nắm bắt số phận của Ukrop's cũng như kiểm soát những liên minh chiến lược của công ty với các nhà sản xuất. Mọi chiếc bánh vị chanh bán tại các cửa hàng của Ukrop's đều có hương vị thơm ngon như nhau bởi chúng đều được ra lò tại lò nướng trung tâm.

Khác với rất nhiều nhà bán lẻ khác, Container Store không để nhà cung cấp vận chuyển hàng trực tiếp tới các cửa hàng của mình. Nếu vậy, hàng hóa có thể được đưa đến bất cứ lúc nào và gây bất ngờ cũng

như gây xao lãng đội ngũ nhân viên cửa hàng khi họ đang phục vụ khách. Việc không có những cảnh tượng các nhân viên vội vàng xếp hàng lên giá khi cửa hàng mở cửa phục vụ khách cũng gây ấn tượng rất mạnh mẽ đến khách hàng.

Container Store kiểm soát tất cả quy trình phân phối hàng tới các cửa hàng thông qua một trung tâm phân phối riêng. Hệ thống xe tải chở hàng sẽ có mặt tại các cửa hàng vào lúc 5 giờ 30 sáng và đội ngũ nhân viên tại đây trực tiếp xếp hàng lên giá trước khi cửa hàng mở cửa. Bất cứ công việc chuẩn bị nào cho sản phẩm như đóng gói lại đều được thực hiện tại trung tâm phân phối thay vì cửa hàng. "Chúng tôi không cho phép các cửa hàng thực hiện công việc của một trung tâm phân phối," CEO Garrett Boone cho biết. "Chúng tôi muốn những nhân viên trong cửa hàng chỉ tập trung phục vụ khách hàng mà thôi."

Các công ty điển hình trong cuốn sách này không mấy hào hứng với việc thuê ngoài bất cứ công việc nào bởi họ cho rằng điều đó ảnh hưởng đến việc tạo dựng giá trị cho khách hàng. Họ thấy miễn cưỡng khi phải đặt "số phận" của mình vào tay những người khác. Những hãng hàng không có quy mô lớn nganh

bằng Midwest Express thường thuê ngoài đội ngũ bảo trì, bảo dưỡng máy bay và các dịch vụ sân bay khác. Trong khi đó, Midwest Express tự kiểm soát mọi chức năng này để đảm bảo duy trì chất lượng và trong một vài trường hợp, là tiết kiệm chi phí. Midwest Express chỉ thuê ngoài khi thực sự cần thiết.

Khi nhận xét về việc Special Expeditions không sử dụng nguồn lực thuê ngoài, Maggie Hart, giám đốc vận hành, người đã nắm bắt được bản chất của việc kiểm soát quá trình tạo dựng giá trị cho khách hàng nói: “Chúng tôi không muốn thuê ngoài các hoạt động của công ty. Chúng tôi không muốn từ bỏ quyền kiểm soát và cũng gặp khó khăn khi tìm cách để các đối tác hiểu được điều làm nên sự khác biệt của công ty. Chúng tôi nỗ lực hết mình để nắm rõ thông tin về những nơi chúng tôi đặt chân đến và luôn đau đáu về những chi tiết nhỏ nhặt. Chúng tôi yêu những cuộc hành trình, những miền đất mới và chia sẻ cảm xúc đó với hành khách của mình. Chúng tôi đặt trọn trái tim mình vào đó.”

CẠNH TRANH VỚI CHÍNH BẢN THÂN MÌNH

Những công ty điển hình trong cuốn sách này đều phải cạnh tranh ngày càng gay gắt với các đối thủ trên thị trường, tuy nhiên, thực chất họ đấu tranh với chính bản thân mình. Họ luôn tìm cách vượt qua được mức hiệu suất hoạt động hiện tại, nỗ lực làm tốt hơn nữa để đi từ "tốt đến vĩ đại".

Thực tế, các công ty này cố gắng chiến thắng bản thân và điều này giúp họ nắm bắt được số phận của mình. David Pottruck của Charles Schwab thú nhận rằng ông chưa bao giờ cảm thấy thỏa mãn. Trong một cuộc phỏng vấn vào tháng 6 năm 1997, Pottruck nhận định: "Chúng tôi thu về 700 triệu đô-la lợi nhuận trong vòng một tuần. Trong sáu tháng đầu năm nay, chúng tôi đạt mức tăng trưởng từ 252 tỉ đô-la lên 303 tỉ đô-la giá trị tài sản, tuy nhiên, sáng nay chúng tôi có một cuộc họp để tìm ra lý do tại sao chúng tôi lại không thể làm tốt hơn thế. Đó là một phần trong văn hóa của chúng tôi."

St. Paul Saints luôn cháy vé cho những trận đấu trên sân nhà và sở hữu một danh sách dài người hâm mộ đặt trước vé cho mùa giải. Saints đại diện cho một đội bóng chày chuyên nghiệp hoạt động dưới hình thức giải trí gia đình theo những cách thức vô cùng

sáng tạo và hấp dẫn. Sự đột phá của công ty không dễ giảm đi nhanh chóng. “Chúng tôi phải tiếp tục giành được sự tin yêu và trung thành của người hâm mộ,” Mike Veeck giải thích. “Chúng tôi phải tiếp tục nỗ lực đổi mới không ngừng.”

Nhiều công ty không ngừng đổi mới khi họ gặp khó khăn. Khát khao sống sót thôi thúc hành động. Những công ty trong phạm vi nghiên cứu của cuốn sách này luôn không ngừng đổi mới và hết sức táo bạo. Khách hàng luôn thay đổi và họ cũng phải vậy. Những giá trị cốt lõi như sự vượt trội và tiên tiến luôn đi liền với hành động. Những công ty lớn luôn vận động để trở nên hoàn thiện hơn.

Những nỗ lực đổi mới không ngừng của Container Store nhằm cải thiện hệ thống đồ lưu trữ elfa® cũng như quy trình bán và giao nhận hàng là minh họa sinh động cho cho sự vận động liên tục của những công ty tiêu biểu này. Hệ thống đồ lưu trữ elfa® bao gồm hệ thống giá treo dạng khung lưới, tủ kéo, thanh treo đồ trong nhà tắm bền đẹp cũng như các dụng cụ tiêu chuẩn để lắp ráp lên tường. Hệ thống được thiết kế tùy chỉnh theo yêu cầu khách hàng nên rất phù hợp với thị hiếu của khách hàng và những

yêu cầu về không gian.

Giữa những năm 1990, Container Store đề nghị hợp tác với nhà cung cấp của họ trong việc đổi mới sản phẩm. Mặc dù hệ thống elfa® ban đầu bán rất chạy, nhưng khó lắp đặt, mức độ linh hoạt chưa cao và không khác biệt so với sản phẩm của đối thủ. Đặc biệt, loại kệ này rất khó giữ thăng bằng. Mỗi hàng trên kệ đều cần các lỗ đinh ốc riêng. Container Store muốn linh hoạt hóa những chiếc kệ này, bao gồm cả việc thiết kế một hộc tủ có hoặc không có thanh treo.

Kết quả của sự hợp tác này là sự ra đời của hệ thống mang tên "Easy Hang" được bày bán trên toàn hệ thống bán hàng của Container Store. Sản phẩm này dễ lắp đặt và dễ dàng thay đổi. Khách hàng chỉ cần khoan những chiếc lỗ để gắn đường rãnh trên cùng bức tường đặt tủ – chỉ khoảng 8, 9 lỗ thay vì 50 lỗ như hệ thống cũ. Những chiếc ngăn kéo tủ được đặt vào đúng vị trí như mong muốn. Công việc dễ gây nản long trước đây giờ đã trở nên đơn giản và nhẹ nhàng hơn rất nhiều.

Nhưng nỗ lực đổi mới của Container Store không chỉ dừng lại ở các sản phẩm. Hàng năm,

Container Store đều có chương trình giảm giá đối với toàn bộ các sản phẩm elfa® trong 6 tuần sau Giáng Sinh. Đó là mùa bán hàng sôi động nhất cả năm của công ty, nhưng 6 tuần ngắn ngủi này lại mang đến cho công ty những khoản lợi nhuận kếch xù. Đó là một chiến lược khôn ngoan, cơ bản mà nói, công ty đã có đến hai kỳ Giáng Sinh thay vì một.

Tuy nhiên, khối lượng hàng tiêu thụ của elfa® trong kỳ giảm giá hàng năm lại gây ra nhiều khó khăn về hậu cần. Việc bán những hệ thống đồ lưu trữ này hoàn toàn không giống việc bán những sản phẩm đã được sản xuất theo mẫu sẵn. Mỗi sản phẩm elfa® đều được thiết kế theo yêu cầu của khách hàng và phải chính xác với các thông số đo lường mà khách hàng mong muốn. Khoảng 50 đến 100 mảnh ghép riêng biệt được lắp ráp, xem xét và kiểm tra từng mảnh trước khi được đưa vào sản phẩm hoàn thiện.

Để cải thiện toàn bộ quy trình cho mùa giảm giá năm 1996-1997, Container Store đã cho xây dựng một phân xưởng gia công sản phẩm phía sau cửa hàng. Máy cưa và máy cắt chạy bằng hơi được sử dụng thay cho những chiếc cưa tay và kìm cơ. Mùa giảm giá năm 1997-98, cửa hàng cho lắp đặt thêm

máy quét. Các đơn đặt hàng được quét và định giá đã giúp khách hàng *không* phải xếp hàng chờ đợi. Sự đổi mới này cũng khiến những khách hàng không mua những sản phẩm đặc biệt này, những người từng mắc kẹt trong khu mua sắm đến 20 phút trong nhiều năm trước đây, cảm thấy vô cùng hài lòng. Container Store cũng tạo ra những vị trí chuyên biệt nhằm đơn giản quá trình. Theo đó, một người có thể đảm nhiệm một vài công việc trong thời gian ít bận rộn và có thể phải thực hiện công việc của tất cả các vị trí khi mùa bận rộn đến.

Doanh thu bán hàng elfa® đã tăng ít nhất 30% hàng năm trong một vài năm qua. Mùa giảm giá hàng elfa® năm 1997-98 đã mang về cho Container Store lợi nhuận lớn nhất; tuy vậy, vào tháng 3 năm 1998, công ty lại bắt đầu những cuộc họp thảo luận về cách thức gia tăng doanh số bán hàng elfa® trong tương lai.

Khả năng nắm bắt số phận phần lớn là do hành vi. Nếu có đủ quyết tâm, các công ty sẽ không phải trao quyền quyết định tương lai của mình cho bên thứ ba. Nếu không cho phép cái bóng của tốc độ tăng trưởng làm lu mờ mức độ hiệu quả của việc cung cấp

dịch vụ đích thực, nếu hoàn toàn tập trung vào việc tạo dựng giá trị vượt trội cho khách hàng, nếu không ngừng nỗ lực để trở nên tốt hơn nữa, bất cứ công ty nào cũng có thể hoàn toàn nắm bắt được tương lai của mình. Không ai có thể thể hiện quan điểm này hấp dẫn và lôi cuốn hơn Jeff Pope, đồng sáng lập của Custom Research:

Chúng tôi thực sự nắm bắt được số phận của mình. Điều đó ở ngay trong lối tư duy của chúng ta. Judy [Corson] và tôi luôn nghĩ rằng chúng tôi có thể giải quyết được mọi vấn đề và vượt qua mọi trở ngại nếu đủ nỗ lực và tự tin thực hiện chúng theo cách khôn ngoan nhất. Đối với chúng tôi, nắm bắt số phận có nghĩa là tự xoay sở trong cuộc sống. Anh có thể hết tiền, nhưng không thể đánh mất lý trí.

7. Những mối quan hệ dựa trên sự tin tưởng

"Mỗi người hâm mộ đều tiềm ẩn những điều diệu kỳ," Bill Fanning, quản lý trưởng của St. Paul Saints phát biểu: "Chúng tôi có nhiệm vụ mang đến một bầu không khí vui vẻ, thân thiện và ấn tượng nhằm khuyến khích mọi người cùng hòa vào niềm đam mê chung. Dù thắng hay thua, chúng tôi đều muốn khán giả ra về trong sự vui vẻ." Khán giả hoàn toàn bị St. Paul Saints "mê hoặc" bởi đội đã mang lại cho họ những giá trị vượt trội – giá vé hợp lý, phí dịch vụ phải chăng, những món quà thú vị và bầu không khí giải trí thân thiện, mang hơi hướng gia đình tràn ngập. Bản thân trận đấu là một phần trong "đề xuất thị trường" của hãng. Gói dịch vụ bao gồm tác phẩm nghệ thuật trong phòng chờ tại sân bóng, một ban nhạc chơi ngoài cổng chính, những chiếc máy tạo bong bóng về phía khán giả khi họ bước vào khan đài, phần ghi lưu bút trước khi trận đấu bắt đầu. Mọi người hô vang chào đón phát thanh viên trình bày về quy trình diễn ra trận đấu, những trận đấu vật sumo

trên sân, những chuyên viên cung cấp dịch vụ mát xa cổ, chú lợn giao bóng và mang nước đến cho trọng tài, cũng như những hoạt động tuyên truyền đặc biệt cho các trận đấu. Một trong những chương trình tổ chức thành công nhất phải kể đến lễ hội Halloween vào tháng Bảy. Họ đã trao giải thưởng cho những khán giả có trang phục đẹp nhất, chia quà và kẹo bánh cho các em nhỏ. St. Paul JCs, người quản lý ngôi nhà ma trong lễ hội Halloween, chịu trách nhiệm trang trí sân vận động. Họ mở nhạc Halloween cho ngày đặc biệt này.

St. Paul Saints là ví dụ tiêu biểu cho quyền năng của những mối quan hệ được hình thành trên niềm tin. Bằng cách trao quyền cho khán giả, để họ góp phần trong những quyết định quan trọng có ảnh hưởng trực tiếp đến bản thân họ (ví dụ, có nên xây mới sân vận động?), bằng cách mang đến cho họ thật nhiều giá trị để đổi lấy tiền bạc và thời gian quý báu của họ, bằng cách đặt tên cho đội là St. Paul Saints – thay vì Twin Cities Saints – một công ty cung cấp dịch vụ giải trí gia đình chỉ ngẫu nhiên kinh doanh dịch vụ bóng chày chuyên nghiệp đã gặt hái được thành công lớn nhờ vào việc tạo dựng các mối quan hệ bằng sự tin tưởng.

Những mối quan hệ dựa trên sự tin tưởng cũng đặc thù hóa cho thành công bền vững của những công ty điển hình trong cuốn sách này. Một mối quan hệ xuất hiện khi một người đánh giá những trải nghiệm cụ thể không phải ở hình thức đơn lẻ mà là một chuỗi những trải nghiệm đã diễn ra và có khả năng tiếp diễn trong tương lai. Trái lại, những chi phí và lợi ích của những lần giao dịch cụ thể được đánh giá riêng lẻ mà không hề tham chiếu hay đề cập tới trước đó hoặc những trải nghiệm có thể xảy ra trong tương lai.

Những mối quan hệ đóng vai trò rất quan trọng đối với các công ty bởi nó là sợi dây gắn kết mạnh mẽ với tương lai – khách hàng tiềm năng, nhân viên tiềm năng và đối tác tiềm năng. Các mối quan hệ với đội ngũ nhân viên và đối tác như các nhà cung cấp và những đại diện độc lập giúp công ty thắt chặt hơn mối quan hệ với khách hàng của mình. Các mối quan hệ càng khăng khít, khả năng tồn tại của chúng càng lâu dài. Những mối quan hệ bền vững giúp công ty kiểm soát được vận mệnh của mình và tồn tại mãi mãi.

Niềm tin cũng rất quan trọng bởi một công ty không thể tạo dựng được những mối quan hệ đích

thực nếu thiếu nó. Công ty dịch vụ là “nhà cung cấp” những lời hứa, cam kết – những sản phẩm vô hình mà khách hàng đồng ý chi trả trước khi thực sự được trải nghiệm dịch vụ đó – vì vậy niềm tin đóng vai trò tối thượng. Khách hàng đồng ý “mua” dịch vụ phải tuyệt đối tin tưởng vào công ty cung cấp và chắc chắn công ty đó sẽ giữ lời hứa cũng như thực hiện lời hứa đó trong danh dự.

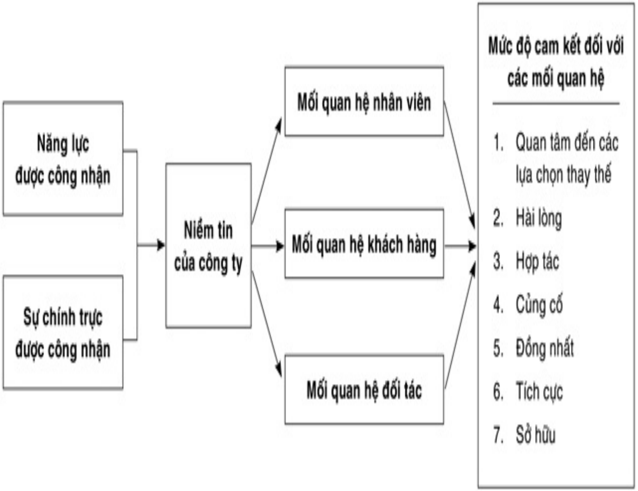
Niềm tin cũng giữ vai trò trọng tâm trong việc tạo dựng mối quan hệ nhân viên-đối tác. Khi khách hàng rời bỏ công ty mà họ không tin tưởng, thì đội ngũ nhân viên cũng vậy. Tệ hơn, các nhân viên bỏ việc một cách rất cảm tính. Khi công ty đưa ra lời hứa với khách hàng, đồng nghĩa với việc nó cũng đưa ra cam kết với nhân viên. Dana Commercial Credit cam kết với đội ngũ nhân viên của họ rằng tiền thưởng sẽ được tính phần lớn dựa vào những đóng góp của họ với công ty, có nghĩa là họ đang đưa ra một cam kết không khác gì với cam kết của Dial-A-Mattress dành cho vị khách đang đứng trong căn hộ trống trải với một bộ giường đệm được chuyển tới ngay sau khi đặt hàng.

Giữ đúng cam kết cũng là trọng tâm giúp giữ gìn

mối quan hệ với các đối tác kinh doanh. Hơn 5.000 nhà tư vấn tài chính độc lập song hành cùng Charles Schwab Corporation đã gửi trọn niềm tin vào công ty trong việc cung cấp những dịch vụ hỗ trợ và những sản phẩm đáng tin cậy. Ngược lại, Schwab lại dựa vào những chuyên gia tư vấn này để phục vụ khách hàng một cách tốt nhất cũng như để đảm bảo vận hành công ty theo hướng đi của mình. Thực vậy, nếu thiếu sự tin tưởng lẫn nhau thì sự hợp tác này không bao giờ hiệu quả.

Chương này sẽ xoay quanh mô hình được trình bày trong Biểu 7-1. Những quan niệm về năng lực và sự công tâm của một công ty sẽ là nhân tố đóng góp trực tiếp trong việc gây dựng niềm tin, nền tảng cho những mối quan hệ với đội ngũ nhân viên, đối tác và khách hàng. Niềm tin vào những mối quan hệ này càng lớn, cam kết của công ty càng lớn.

BIỂU 7-1. Mô hình những mối quan hệ được xây dựng trên cơ sở sự tin tưởng



Những yếu tố trong mô hình trên chịu ảnh hưởng của hai công trình nghiên cứu: Robert M. Morgan và Shelby D. Hunt, "Cam kết-Lý thuyết về sự tin tưởng trong việc xây dựng các mối quan hệ", Thời báo *Marketing*, tháng Bảy, 1994 và Neeli Bendapudi và Leonard L. Berry "Động lực để khách hàng duy trì mối quan hệ với nhà cung cấp dịch vụ". Thời báo *Kinh doanh bán lẻ*, mùa xuân năm 1997, trang 15-37.

NHẬN ĐỊNH NĂNG LỰC

Một chuỗi các nghiên cứu do các đồng nghiệp của tôi, A. Parasuraman và Valarie Zeithaml cùng tôi thực hiện cho thấy khách hàng luôn coi độ tin cậy của dịch vụ là yếu tố quan trọng duy nhất để đánh giá chất lượng dịch vụ. Những nghiên cứu được thực hiện ở nhiều mảng dịch vụ khác nhau gồm bảo hiểm xe hơi, ngân hàng, bán lẻ, hỗ trợ tin học, sửa chữa sản phẩm và môi giới chứng khoán. Từ nghiên cứu này, đội của chúng tôi đã nhận ra một điều rằng năng lực của một công ty là công cụ để gây dựng niềm tin với khách hàng. Những rủi ro tiềm ẩn từ việc mua những sản phẩm vô hình trở thành lợi thế cạnh tranh cho các công ty trong việc dành được niềm tin của khách hàng về một dịch vụ đáng tin cậy.

Những nhà nghiên cứu khác cũng đã chỉ ra năng lực tổ chức là yếu tố then chốt trong việc hình thành niềm tin. Một nghiên cứu về việc xây dựng mối quan hệ đối tác của Smith và Barclay cho thấy nguyên lý khái niệm hóa ba chiều về độ tin cậy: nhân cách, năng lực và khả năng đánh giá. Trong một nghiên cứu về việc sử dụng dịch vụ nghiên cứu thị trường, Moorman, Deshpande và Zaltman cho thấy chuyên

môn của các nhà nghiên cứu là yếu tố quan trọng để có được sự tin tưởng của khách hàng. Crosby, Evans và Cowles chỉ ra rằng năng lực được công nhận của các nhân viên bảo hiểm là yếu tố dự đoán quan trọng để biết được họ có thể giành được niềm tin từ khách hàng hay không; Doney cùng Cannon cũng đã tìm ra mối liên hệ tương tự trong một nghiên cứu về niềm tin của khách hàng doanh nghiệp đối với nhà cung cấp và đội ngũ nhân viên bán hàng.

Tuy nhiên, các khách hàng không dễ phát hiện ra những năng lực đó. Trong một nghiên cứu được nhận giải thưởng với đề tài về các nguyên nhân khiến khách hàng tìm kiếm nhà cung cấp khác, Keaveney đã phát hiện nguyên nhân phổ biến cho lý do này là những thất bại chính yếu trong quy trình cung cấp dịch vụ và được dẫn chứng bằng 44% số mẫu nghiên cứu của cô. Những thất bại cốt lõi về dịch vụ bao gồm những sai lầm, các vấn đề kỹ thuật của chính loại hình dịch vụ đó.

Độ tin cậy của dịch vụ cũng đối mặt với nhiều thách thức đặc thù. Trong khi phần lớn hàng hóa được sản xuất trước khi được vận chuyển, bán ra và được sử dụng, thì hầu hết các dịch vụ đều được bán ra

trước khi hình thành và sử dụng cùng lúc. Trong khi khách hàng muốn mua hàng hóa hiếm khi trực tiếp đến thăm nhà máy sản xuất ra sản phẩm đó, thì nhiều dịch vụ buộc khách hàng phải trực tiếp có mặt để thụ hưởng dịch vụ đã mua. Thực tế, các hãng hàng không, những con tàu, các cửa hàng bán lẻ, khách sạn, trung tâm y tế và nhà hàng đều là những "nhà máy" sản sinh ra dịch vụ. Sự có mặt của khách hàng tại những địa điểm này và hơn nữa là sự tham gia trực tiếp vào quy trình dịch vụ khiến khách hàng phải chịu rủi ro về những sai sót đồng thời mang lại cho họ cảm giác về sự gần gũi.

Ngoài ra, các công ty mà dịch vụ thị trường đòi hỏi sự hiện diện của khách hàng thường phải được đặt ở những vị trí gần khách hàng, có nghĩa là họ phải có nhiều "nhà máy" nếu muốn phát triển công ty. Ukrop's là một chuỗi siêu thị tuyệt vời nhưng không lý tưởng nếu khách hàng phải mất thời gian đi từ bang này sang bang khác chỉ để đến được cửa hàng nào đó trong hệ thống. Tất cả những công ty điển hình ngoại trừ St. Paul Saints phải kiểm soát chất lượng và thể hiện năng lực của mình ở nhiều địa điểm cung cấp dịch vụ khác nhau.

Vấn đề gây nan giải cho các nhà quản lý của các công ty điển hình khi phải không ngừng chứng minh năng lực cung cấp dịch vụ của mình đó là mức độ sử dụng lao động cao trong nhiều mảng dịch vụ. Khả năng cung cấp các dịch vụ của con người sai số và chênh lệch nhiều hơn máy móc. Bản thân mỗi nhân viên lại có phong cách phục vụ khác nhau tùy thuộc vào thái độ, tính cách và kỹ năng của từng người; ngoài ra các công ty cung cấp dịch vụ còn phải cung cấp những dịch vụ có chất lượng khác nhau tùy vào mỗi khách hàng, phụ thuộc vào thái độ của họ, mức độ phức tạp của dịch vụ theo yêu cầu riêng, sự mệt mỏi, nản lòng của nhân viên cung cấp dịch vụ hay những vấn đề cá nhân khác. Tóm lại, những dịch vụ sử dụng nhiều nhân công sẽ dễ mắc phải sai lầm dẫn đến thất bại hơn.

Năng lực dịch vụ cũng ảnh hưởng đến niềm tin của nhân viên và đối tác của công ty. Những nhân viên trực tiếp cung cấp dịch vụ cho khách hàng chính là cầu nối giữa công ty và khách hàng. Họ phải trực tiếp gánh chịu sự thất vọng thậm chí thái độ tức giận hay phẫn nộ của khách hàng khi dịch vụ cung cấp không được như ý. Họ phải giải quyết những vấn đề thậm chí do người khác gây ra và trường hợp này

diễn ra khá phổ biến. Các nhân viên cung cấp dịch vụ khẳng định làm việc cho một công ty chuyên nghiệp bao giờ cũng dễ dàng và thoải mái hơn một công ty mới “vào nghề” hoặc thiếu chuyên nghiệp.

Các đối tác cũng bắt tay công tác với một công ty dựa vào thực lực của nó. Việc thiếu năng lực có thể làm sụp đổ mối quan hệ hợp tác mà hai bên đang kỳ vọng. Dial-A-Mattress đã củng cố được công việc kinh doanh của họ một cách đáng kể khi bắt đầu đưa ra đề xuất cam kết cung cấp dịch vụ giao nhận trong ngày cho khách hàng chỉ trong vòng 2 giờ. Đội ngũ nhân viên trong công ty cho rằng ông chủ Napoleon Barragan đã thật “ngông cuồng” khi đưa ra kế hoạch này bởi hệ thống phân phối hiện tại của công ty không thể kham nổi việc đó. Tuy nhiên, Barragan cũng đưa ra ý tưởng liên kết với các công ty xe tải độc lập để cung cấp một hệ thống phù hợp với yêu cầu của ông. Điều này đòi hỏi mức độ tin tưởng rất cao từ cả công ty xe tải lẫn Dial-A-Mattress. Mỗi đơn vị trong bốn công ty xe tải đối tác của Dial-A-Mattress đều bắt đầu chỉ với 1 chiếc xe duy nhất; nhưng giờ đây công ty nào cũng sở hưu hơn 10 chiếc. Các công ty xe tải dựa vào Dial-A-Mattress để bán dịch vụ, trong khi Dial-A-Mattress phụ thuộc vào

các công ty này để chuyển đệm tới khách hàng như đã cam kết. Vụ làm ăn này sẽ chẳng đi đến đâu nếu cả 2 công ty không có thực lực và không tin tưởng lẫn nhau. Suy cho cùng, đại diện duy nhất của Dial-A-Matrress mà khách hàng trực tiếp gặp mặt là những người lái xe tải, thay vì nhân viên của công ty.

NHẬN ĐỊNH TÍNH CHÍNH TRỰC

Chúng ta thường đặt ra cho mình câu hỏi khi phải đưa ra những lựa chọn quan trọng đó là người ta làm đúng như cam kết chứ? Cho dù đó là một công ty hàng hóa đóng gói sẵn đang lựa chọn nhà cung cấp nghiên cứu thị trường, một nhân viên triển vọng đang cân nhắc đề nghị làm việc cho một công ty nghiên cứu thị trường, cũng như là một đối tác tiềm năng đang đánh giá mức độ kỳ vọng của việc liên minh chiến lược với một công ty nghiên cứu, thì hai câu hỏi này có ý nghĩa vô cùng quan trọng. Mối quan ngại thứ nhất liên quan đến năng lực, mối quan ngại thứ hai liên quan đến tính chính trực. Năng lực cùng với sự chính trực trực tiếp giúp tạo dựng niềm tin, cơ sở của sự trung thành. Niềm tin là nền tảng cho mọi mối quan hệ bởi nó giúp cân bằng rủi ro và khả năng dễ bị tổn hại.

Sự chính trực của một công ty phản ánh quan điểm cá nhân về độ công minh và rõ ràng trong các hành vi của công ty đó, ngoài ra, sự chính trực không phải là vấn đề của một khách hàng, một nhân viên hay một đối tác làm ăn. Hai điều kiện này là yếu tố cần để khẳng định tính chính trực là tiêu cực hay tích cực: Khi một cá nhân cảm thấy bị tổn hại thì cách hành xử của công ty khiến người đó có cảm giác về sự chính trực hay phi chính trực. Như đã thảo luận ở trên, vai trò tiềm tàng của những cam kết về dịch vụ, về tuyển dụng và hợp tác kinh doanh thường gây ra rủi ro rất lớn. Hay nói cách khác, đặc tính vô hình của dịch vụ làm gia tăng rủi ro cho khách hàng.

Mọi người cảm thấy bị tổn hại nhất khi thiếu thông tin, chuyên môn, tự do và sự hỗ trợ khi gặp khó khăn. Sự chính trực trở thành vấn đề khi hành vi của công ty vượt quá hay xâm phạm đến các kỳ vọng về sự chính trực mà công ty mang lại. Những chuẩn mực này được phân tích thấu đáo và phổ biến rộng rãi thông qua ngôn ngữ công bằng được các nhà triết học xây dựng nên:

• Phân phối công bằng (distributive justice) đề cập đến kết quả của một quyết định

• Thủ tục công bằng (procedural justice) liên quan đến quy trình được sử dụng để xác định kết quả và thái độ đối xử giữa mọi người với nhau trong suốt quá trình đó.

Cách phân loại này được tóm tắt trong Bảng 7-1, liên quan đến quan niệm về sự chính trực của khách hàng, nhân viên và đối tác. Hai loại phân chia công bằng trên có khả năng xảy ra rất lớn. Các sự kiện cũng cần tạo ra ảnh hưởng mạnh mẽ để hình thành nên quan niệm về tính chính trực trong kinh doanh dịch vụ mặc dù bất cứ điều nào trong ba điều kiện trên có thể làm gia tăng các phản ứng: *những hậu quả nghiêm trọng* (hình phạt cao), *tái diễn* (sự cố đã từng xảy ra) và *khả năng điều khiển* (hành vi cố ý).

Khi sự chính trực trở thành vấn đề, mọi người thường phản ứng tức thì, gay gắt theo cách cam chịu. Một hành động chính trực gây ấn tượng mạnh sẽ ươm mầm cho những mối quan hệ dựa trên sự tin tưởng về lâu dài.

Sự chính trực không thuộc phạm vi pháp luật. Điều này đã được minh chứng trong một cuộc khảo sát năm 1997 của Conference Board với 62 công ty

của Mỹ, chỉ ra rằng việc đánh mất niềm tin vào ban quản trị và tinh thần làm việc sa sút là những yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến mối quan hệ nhân viên-cấp trên. Trong các cuộc phỏng vấn hơn 250 người đến từ 14 công ty tiêu biểu trong cuốn sách này, tôi nhận thấy tỷ lệ mất niềm tin vào ban quản trị công ty bằng 0. Những công ty này hoạt động với các chuẩn mực về hành vi cao hơn cả những quy định về mặt luật pháp và điều này lý giải cho việc không hề tồn tại việc mất niềm tin vào ban lãnh đạo. Chung quy lại, mọi quyết định được đưa ra đều được dẫn dắt bởi nguyên lý về sự chính trực và niềm tin. Khi Midwest Express trở thành công ty đại chúng năm 1995, công ty không hề có nghĩa vụ pháp lý phải dành một triệu đô-la cổ phiếu để trao tặng cho đội ngũ nhân viên dựa trên sự cống hiến của họ. Nhưng công ty vẫn làm việc này nhờ sự kiên quyết của giám đốc Tim Hoeksema. Các tiêu chí tương tự được sử dụng để phân chia cổ phiếu cho nhân viên cũng được áp dụng với Hoeksema và các nhà quản lý cấp cao khác. Dan Sweeney, giám đốc phụ trách hiệu quả hoạt động kinh doanh tại Midwest Express, coi việc trao tặng cổ phiếu cho nhân viên là một bước ngoặt đối với công ty: “Đó là một sự công nhận của ban quản trị cho những nỗ lực làm việc không mệt mỏi của đội

ngũ nhân viên để giúp công ty có được thành công như ngày hôm nay”.

Bảng 7-1. Phân loại và các nguyên lý đánh giá

Phân loại	*Nguyên lý*	
Phân phối công bằng		
Kết quả của quyết định hoặc sự phân bổ	• Sự công bằng	Phần thưởng xứng đáng cho những đóng góp của bên tham gia
	• Sự bình đẳng	Các bên tham gia đều nhận được phần thưởng như nhau
	• Tương xứng	Phần thưởng mà bên tham gia nhận được phải tương xứng với nhu cầu và mong muốn của họ
Thủ tục công bằng		
Quy trình đánh giá hay hệ thống đánh giá được sử dụng để xác định phần thưởng phù hợp	• Sự nhất quán	Mọi hành động đều thể hiện sự nhất quán trong mọi quy trình gồm các lần thực hiện
	• Không có thành kiến	Ngăn chặn thói áp đặt và thành kiến cá nhân
	• Sự chính xác	Giảm thiểu tối đa sai sót về mặt thông tin
	• Sửa đúng	Cho phép điều chỉnh các quyết định cho phù hợp
	• Tính đại diện	Các giá trị phản ánh được những những đặc điểm của các nhóm nhỏ
	• Tính chuẩn mực	Phù hợp với những giá trị chuẩn mực đạo đức

Nguồn: "Service Fairness: What It Is and Why It Matters", Academy of Management Executive, trang 8-20, tháng Năm, 1998

NIỀM TIN CỦA CÔNG TY

Sức mạnh đích thực của một công ty được tính bằng sức mạnh của các mối quan hệ – với khách hàng, nhân viên, đối tác làm ăn và cổ đông. Sức mạnh hay mức độ cam kết của các mối quan hệ này đòi hỏi thời gian cũng như mức độ cống hiến của các bên đối với công ty. Mục tiêu cơ bản nhất của mọi công ty là tổ chức và sử dụng nguồn lực do các bên tham gia cung cấp nhằm tạo ra giá trị gia tăng cho các bên tham gia bao gồm cả bản thân công ty. Nếu thiếu sự cam kết từ các bên tham gia – khách hàng cung cấp doanh thu, nhân viên cung cấp sức lao động, các tổ chức cung cấp tài chính, công ty cung cấp hàng hóa, vật liệu, trang thiết bị và dịch vụ – thì công ty không thể thực hiện được mục tiêu tạo ra giá trị và không thể tồn tại lâu dài được.

Niềm tin giống như một chất keo gắn kết cho phép một công ty tổ chức và sử dụng các nguồn lực hiệu quả để tạo ra giá trị gia tăng cho các bên tham gia. Với sức mạnh vô hình, niềm tin là thứ quyền lực toàn năng để các công ty lấy độ tin cậy làm nền tảng cho sự tồn tại và thành bại. Các công ty có thể lấy

hợp đồng cam kết thay cho niềm tin nhưng hợp đồng không tạo ra sự trung thành và đóng góp của các bên tham gia, thứ mà chỉ niềm tin mới làm được. Hợp đồng thể hiện nghĩa vụ và ràng buộc, trong khi niềm tin lại khích lệ sự cống hiến. Hợp đồng là đại diện cho pháp lý, trong khi niềm tin là hiện thân của nhân tâm.

Niềm tin tồn tại "khi một bên có niềm tin để đổi lại sự ngay thẳng và tin cậy của đối tác", Morgan và Hunt đã viết. Moorman, Deshpande và Zaltman cũng có quan điểm tương tự về niềm tin, " niềm tin tồn tại khi ai đó sẵn lòng tin cậy vào đối tác khi thấy niềm tin nơi họ." Cả hai định nghĩa trên đều phù hợp với nhận định của Rotter về niềm tin, "niềm tin là kỳ vọng được khái quát hóa của một cá nhân muốn tin tưởng vào ai đó".

Niềm tin đồng nghĩa với sự tự tin. Nó cũng đồng nghĩa với sự tự tin vào khả năng cũng như thiện chí của họ. Niềm tin là vũ khí duy nhất và quyền lực nhất của họ. Những công ty trong cuốn sách này rất đáng tin cậy và họ đã xây dựng mối quan hệ khăng khít, dài lâu với các bên tham gia từ ngày đầu. Độ bền chặt của các mối quan hệ xuất phát từ lợi ích đôi bên, từ

việc cho và nhận, từ sự cởi mở, thái độ chân thành, mức độ liên hệ, thăm hỏi thường xuyên và không thể không kể đến sự tương xứng về các giá trị.

Bản chất vô hình của dịch vụ, tuyển dụng và quan hệ đối tác là tiền đề cho những mối quan hệ dựa trên sự tin tưởng. Các công ty đáng tin cậy sẽ giảm thiểu độ thiếu chắc chắn và khả năng rủi ro.

Niềm tin cũng mang lại sự bao dung. Các đồng nghiệp và tôi đã phát hiện ra những kỳ vọng về chất lượng dịch vụ của khách hàng tồn tại ở hai cấp độ: mong muốn và vừa đủ. Mức độ mong muốn pha trộn giữa tiêu chuẩn “có thể” và “nên là”. Mức độ vừa đủ phản ánh dịch vụ tối thiểu mà khách hàng có thể chấp nhận được. Giữa hai mức độ kỳ vọng về dịch vụ này là *vùng chấp nhận* như trong Biểu 7-2. Dịch vụ ở trên vùng này là dịch vụ vượt trội, trong vùng là thỏa mãn, dưới là không thể chấp nhận được.

Biểu 7-2. Vùng chấp nhận



Vùng chấp nhận được phân bố tùy thuộc vào từng khách hàng và vào từng giao dịch của cùng một khách hàng. Niềm tin đóng vai trò trung tâm trong phạm vi vùng chấp nhận đối với khách hàng, nhân viên và đối tác. *Sự gắn kết bằng niềm tin giúp gia tăng mức độ chấp nhận trong trường hợp có sai sót*. Một sai lầm hay thất bại của một công ty được đánh giá là đáng tin cậy thường được coi nhẹ hơn. Niềm tin có thể tạo ra thiện chí và mang lại cơ hội xây dựng, phục hồi và sửa chữa nếu bất kỳ ai mắc sai lầm hoặc gặp khó khăn.

QUAN HỆ NHÂN VIÊN

Các công ty tồn tại trên thị trường nhờ vào hoạt động dịch vụ phải sẵn sàng đầu tư vào sự tin tưởng – và được tin tưởng bởi chính đội ngũ nhân viên trực tiếp cung cấp dịch vụ. Nếu không, họ không thể xây dựng mối quan hệ tốt đẹp với nhân viên của mình đồng nghĩa với việc phá hỏng mối quan hệ tốt đẹp với khách hàng. Khi sản phẩm của công ty là hoạt động cung cấp dịch vụ đến khách hàng, thì mối quan hệ công ty-nhân viên là yếu tố tiên quyết giúp nâng tầm mối quan hệ công ty-khách hàng.

Tỷ lệ nhân viên nghỉ việc cao gây ảnh hưởng đến nỗ lực của công ty trong việc xây dựng các mối quan hệ. Nó là phép phủ định cho nỗ lực hình thành mối quan hệ của khách hàng với công ty bởi họ thường xuyên phải gặp gỡ đội ngũ nhân viên thay đổi liên tục. Hơn thế, tỷ lệ nghỉ việc cao cũng khiến các công ty nản lòng khi đầu tư phát triển kỹ năng và trang bị kiến thức cho nhân viên bởi khoản đầu tư đó cũng "ra đi" khi các nhân viên bỏ việc. Nếu công ty đầu tư không đến nơi đến chốn thì nhân viên sẽ thiếu kỹ năng trong việc cung cấp các dịch vụ tối ưu, đồng nghĩa với việc gây nản lòng cho nhân viên dẫn đến nghỉ việc hoặc bị sa thải khi không đạt được hiệu suất như ý muốn. Tỷ lệ nhân viên nghỉ việc cao cũng khiến công ty không muốn tiếp tục đầu tư bởi chất lượng dịch vụ bị ảnh hưởng nghiêm trọng do đội ngũ nhân viên mới, thiếu kinh nghiệm và không được trang bị kiến thức, gây tổn thất đến lợi nhuận đồng thời gây giảm sút chất lượng của các nguồn lực sẵn có.

Thậm chí, việc nhân viên nghỉ việc ồ ạt sẽ gây thiệt hại lớn hơn nữa đến quá trình xây dựng quan hệ với khách hàng thông qua đội ngũ nhân viên còn lại với tinh thần rệu rã, chểnh mảng. Cung cấp dịch vụ là

công việc đòi hỏi sự nhiệt huyết cao độ. Muốn cung cấp dịch vụ tốt, chúng ta phải biết lắng nghe, giúp đỡ và quan tâm bất kể gặp phải khó khăn, mệt mỏi, gây nhụt chí, hay khi phải đương đầu với những hành vi không đúng đắn của một bộ phận khách hàng. Nó đòi hỏi cam kết làm việc, cam kết với khách hàng, với đồng nghiệp và với công ty. Nó cần đến khả năng lãnh đạo trong mỗi cá nhân cũng như khả năng chấp nhận rủi ro để tìm cách giúp đỡ khách hàng dù có khó khăn đến mấy.

Ed Shultz, CEO của Dana Commercial Credit, hiểu rõ sự cần thiết của các mối quan hệ với nhân viên được xây dựng trên nền tảng niềm tin trong các công ty dịch vụ.

Tôi đã điều hành Dana Commercial Credit giống như một gia đình. Tôi có 750 nhân viên; phần lớn trong số họ đều là trụ cột gia đình. Họ xứng đáng được đối xử công bằng, được quan tâm. Đối với tôi, đó là vấn đề cá nhân. Nếu anh từng có lúc cư xử không công bằng và làm ảnh hưởng tới sự nghiệp của người khác chỉ vì lợi ích trước mắt, anh sẽ đánh mất niềm tin ở họ. Và nếu anh không tin tưởng nhân viên của mình, anh cũng không thể khiến họ “dám” chấp

nhận rủi ro để đồng hành cùng anh trong mọi hoạt động.

Giáo sư Sandra Robinson đã nghiên cứu ảnh hưởng từ nhận thức của nhân viên về những cam kết không được thực hiện của các nhà tuyển dụng đối với đóng góp của họ cho công ty. Robinson đã khảo sát mẫu các cựu sinh viên của trường kinh doanh 3 lần trong 30 tháng. Cô phát hiện ra các công ty không gây dựng được niềm tin của đội ngũ nhân viên thì cũng ít nhận được đóng góp của họ đối với sự phát triển chung của công ty và niềm tin một khi đã bị mai một sẽ không dễ gây dựng lại. Robinson cũng phát hiện ra những nhân viên tin tưởng vào công ty từ ngày đầu khởi nghiệp tại công ty đó thường ít thất vọng hơn so với các nhân viên có mức độ tin tưởng thấp hơn. Nghiên cứu cũng chỉ ra cách thức các nhân viên tin tưởng mạnh mẽ vào công ty và những người thiếu niềm tin phản ứng trước tình huống niềm tin của mình bị tổn hại. Với những nhân viên không mấy tin tưởng vào công ty nhận thấy niềm tin của mình bị chà đạp, họ sẽ càng thất vọng. Những phát hiện của Robinson đồng nhất quán với hiệu ứng *vùng chấp nhận* được đưa ra trong phần trước.

14 công ty tiêu biểu trong cuốn sách này ra đời, duy trì sự tồn tại và phát triển dựa trên các mối quan hệ lấy niềm tin đối với nhân viên làm nền tảng. Như Ed Shultz của Dana Commercial Credit nhận định: “Anh phải thuyết phục nhân viên của mình rằng anh là một người trung thực, và cách tốt nhất để làm việc đó là trở thành một người trung thực thật sự.” Các công ty này đều hoạt động như một *gia đình mở rộng* (extended families) dù có quy mô lớn hay nhỏ. Cách ứng xử như người thân trong gia đình là nền tảng gây dựng sự tin tưởng giữa mọi người trọng các công ty thuộc phạm vi nghiên cứu này.

Họp gia đình

Những thành viên trong gia đình có mối quan hệ thân tình bền vững thường kỳ gặp mặt để giao lưu, chia sẻ, kỷ niệm, giải quyết khó khăn, an ủi, giúp đỡ hoặc cùng vui chơi và các nhân viên trong tổ chức vững mạnh cũng vậy. Enterprise rent-A-Car họp mặt đội ngũ các nhà quản lý thường niên như các đại hội, hội nghị hay lễ kỷ niệm trọng đại nhằm củng cố văn hóa, giá trị và cảm nhận về môi trường gia đình trong công ty. Jack và Andy Taylor, hai nhà lãnh đạo cấp cao của công ty sẽ đi khắp phòng tiệc để bắt tay, trò

chuyện với khoảng 3.300 nhân viên tham dự vào hội nghị này năm 1997. Chick-fil-A đã tài trợ toàn bộ chi phí cho cuộc họp kéo dài 4 ngày mỗi năm dành cho đội ngũ quản lý nhà hàng và nhân viên toàn thời gian tại hội sở cùng chồng/vợ của họ. Lễ kỷ niệm hướng đến việc công nhận những người có thành tích xuất sắc, tìm hướng đi cho hoạt động kinh doanh mỗi năm và củng cố các giá trị mục tiêu cơ bản, chủ đề của lần họp mặt này.

Charles Schwab mời toàn bộ nhân viên tham dự Đại hội (Town Hall) thường niên của công ty. Trong đó, ban quản trị cấp cao sẽ thảo luận về hướng đi của công ty, củng cố các giá trị và trả lời các câu hỏi. Cuộc họp được tổ chức ở ba đến sáu thành phố trong một vài tháng. Các nhân viên trực tiếp tham gia hoặc tham gia qua video hay qua mạng điện thoại. "Chúng tôi tin tưởng vào những mối quan hệ được xây dựng dựa trên nền tảng sự tin tưởng tại Schwab," Mark Thompson, phó giám đốc cấp cao của Schwab cho hay. "Sự tương tác trực tiếp cũng là cách để chúng tôi duy trì hệ thống giá trị của mình thật hiệu quả."

Ukrop's tổ chức những chuyến dã ngoại hàng năm cho toàn thể nhân viên tại trang trại của các nhà

sáng lập công ty, Joe và Jacquelin Ukrop. Đây thực sự là một sự kiện gia đình. Các nhân viên mang theo người thân của mình – khoảng 5.400 người đã tham gia trong sự kiện này vào năm 1997. Những người tham gia chuyến dã ngoại cùng chơi bóng mềm, bóng chuyền, tennis và golf; bọn trẻ chơi trò chơi và đặc biệt, họ thuê cả ban nhạc để biểu diễn. Hội nghị cũng dành thời gian để tôn vinh những nhân viên được khách hàng và nhà cung cấp đánh giá cao vì đã chuyển tải thành công các giá trị của công ty. Chuyến dã ngoại là một cuộc họp mặt đại gia đình vô cùng ấn tượng và đáng nhớ, như quản lý nhân sự, Cheryl George nhận định: "Các nhà sáng lập của chúng tôi, ông bà Ukrop, tiếp đón tất cả nhân viên từ ngoài cổng. James và Bobby Ukrop cũng đến bắt tay chào đón mọi người, chụp ảnh lưu niệm cùng toàn thể nhân viên, cùng cầu nguyện và ăn uống vui vẻ."

Ukrop's cũng có những "hội nghị bàn tròn" từ 4 đến 6 lần mỗi năm để ban quản lý thảo luận về công tác lãnh đạo, hoạt động kinh doanh và các vấn đề cá nhân. Hơn 140 nhà quản lý đã tham gia vào các hội nghị này. Họ chia nhỏ thành các nhóm với một điều phối viên phụ trách cả nhóm. Những người thường tương tác hạn chế với các bộ phận khác được đưa vào

cùng nhóm. Jim Blackwell, giám đốc điều hành của chuỗi cửa hàng bán lẻ đã gắn bó với Ukrop's hơn 30 năm nhớ lại một "hội nghị bàn tròn" đáng nhớ:

Chúng tôi được yêu cầu viết về "người hùng" của bản thân thời thơ ấu và lý do yêu thích nhân vật đó. Thật thú vị khi được nghe mọi người chia sẻ về ký ức tuổi thơ và ảnh hưởng của "người hùng" đó đến mỗi người. Việc làm đó thực sự giúp chúng tôi hồi tưởng về khoảng thời gian khi mọi điều còn hết sức giản đơn. Sau đó, chúng tôi chia sẻ với nhau về những ký ức tuổi thơ đẹp đẽ nhất. Điều này giúp chúng tôi gần nhau hơn. Vì vậy, khi có bất đồng xảy ra, chúng tôi hiểu và thông cảm cho nhau nhiều hơn. Hoạt động này giúp gắn kết toàn hệ thống công ty và tăng cường mối liên hệ trong đội ngũ.

Những cuộc gặp gỡ như vậy tại Midwest Express thường có một phần lấy tên là Đăng ký (Check-In). Người tham gia sẽ chia sẻ những vấn đề cá nhân khiến họ cảm thấy áp lực trong cuộc sống và không thể toàn tâm với công việc. Những dịp như vậy giúp tăng cường hiểu biết, sự thân thiết, tinh thần đồng đội và sự tin tưởng lẫn nhau giữa các thành viên trong tổ chức.

Tháng 11 năm 1997, Special Expeditions đã tổ chức một cuộc hội thảo kéo dài 3 ngày cho ban quản trị và những người làm công tác dẫn đoàn. Với hệ thống tàu thuyền vận hành quanh năm trên khắp thế giới, việc họ có thể gặp gỡ nhau như thế thật chẳng dễ. Nhưng cuối năm 1997, công ty đã tổ chức một cuộc họp mặt thân mật tại bang Washington. Công ty đang chuẩn bị thâm nhập vào các thị trường mới như hệ thống quần đảo Galapagos với một đối tác người Ecuador và thử nghiệm những lĩnh vực mới như du lịch sân golf. Công ty cũng mới khai thủy con tàu lớn nhất của công ty có sức chứa 110 hành khách có tên *Caledonian Star*. Nhưng vấn đề đáng quan ngại là công ty dường như đang đi chệch hướng với sứ mệnh và nhiệm vụ của mình.

Tom O'Brien, giám đốc phụ trách những vấn đề môi trường của Special Expeditions đã đề xuất một cuộc họp với nhà lãnh đạo Sven-Olof Lindblad, người luôn có tinh thần hỗ trợ mọi người trong mọi vấn đề. Khoảng 90 thành viên trong "đại gia đình Special Expeditions" đã tham gia cuộc họp này – gồm ban lãnh đạo, đội ngũ nhân viên dẫn đoàn, các chuyên gia tự nhiên học và các thuyền trưởng. Trong buổi tối đầu tiên, các thành viên tham gia giới thiệu bản

thân và mô tả công việc của họ tại công ty. Sự sáng tạo và tình bạn thân thiết của họ được thể hiện thật rõ nét. O'Brien đã phải thốt lên rằng, "Đó là những khoảnh khắc tuyệt diệu – chỉ trong tiếng rưỡi". Buổi sáng tiếp theo, Sven-Odof Lindblad trình bày chi tiết về lịch sử của Special Expeditions và ngành công nghiệp du lịch thám hiểm cũng như bàn về tương lai của cả hai. Đây cũng là một thời khắc quan trọng. "Mọi người đều biết Sven cũng từng có xuất phát điểm như họ bây giờ. Họ đều nhận ra giá trị công ty từ đó, thấy an tâm và tin cậy hơn vào công ty," O'Brien bổ sung. Trong buổi tối cuối cùng, một vài nhân viên còn sáng tác bài hát chia tay. Theo O'Brien, đó là "giây phút có sự gắn kết tuyệt vời và sẽ mãi là một phần trong văn hóa công ty."

Gia đình thân quen

Ở những gia đình gắn bó bền chặt, cha mẹ luôn rất tâm lý, dễ gần và dễ chia sẻ. Họ là những người thực tế, những người khiến ta luôn cảm thấy thoải mái và dễ chịu khi ở bên. Điều này cũng đúng với các tổ chức vững mạnh. Các nhà lãnh đạo luôn dễ gần, dễ tiếp xúc và luôn biết quan tâm. Mọi mối quan hệ trong công ty được cá nhân hóa, tôn trọng lẫn nhau

và niềm tin của nhân viên vào công ty luôn được nuôi dưỡng.

Các công ty mẫu trong cuốn sách này luôn gọi nhân viên bằng tên thay vì bổ sung chức danh và chức vụ đi kèm. Tại Container Store, Garrett Boone được mọi người gọi là "Garrett,", Kip thay vì Kip Tindell, và Sharon Tindell chỉ là "Sharon" – và điều này áp dụng với tất cả mọi người. Ed Shultz của Dana Commercial Credit tổ chức những "Bữa trưa với Ed" với mỗi nhóm nhỏ nhân viên trong công ty và đó là cơ hội để họ đặt ra cho ông những câu hỏi về chiến lược của công ty – hoặc về cách chuẩn bị món súp nấm (Shultz là một đầu bếp rất giỏi). Một nhân viên quản lý tập sự có thể vào văn phòng giám đốc điều hành bất cứ lúc nào tại trụ sở của Enterprise Rent-A-Car tại St. Louis, và đó cũng là việc mà giám đốc chi nhánh Scott McDonald đã làm khi còn là một nhân viên tập sự, "Tôi đến St. Louis và vào thẳng văn phòng của Andy."

Khi hỏi một nhóm các tiếp viên hàng không của Midwest Express về mức độ tin tưởng của họ đối với công ty, chúng tôi đều nhận được câu trả lời là: "Sự tin tưởng của chúng tôi xuất phát từ hiểu biết cá nhân

của chúng tôi về ban lãnh đạo của mình như Tim chẳng hạn. Mối quan hệ cá nhân thiết thực hơn nhiều so với chữ ký trên các biên bản giấy tờ. Chúng tôi biết rằng Tim là người tuyệt vời và sẽ không bao giờ chạy theo lợi nhuận mà làm phương hại đến niềm tin của bản thân." Frank Brenner, người đã khởi nghiệp tại Midwest Express với vai trò là nhân viên bốc xếp hành lý bổ sung: "Khi người đứng đầu công ty bắt tay anh trong ngày đầu tiên anh tới nhận việc và nói, 'Này, giờ cậu đang đứng trong hàng ngũ nhân viên của một công ty tốt nhất rồi đấy' – Chà, chà! – Tôi chưa từng được trải nghiệm ấn tượng nào tuyệt vời như vậy trước đây."

Vinh quang gia đình

Những công ty hình mẫu luôn biết cách khích lệ niềm tin của nhân viên đối với tổ chức bằng cách tin tưởng chính các thành viên trong tổ chức của mình. Họ tạo ra niềm tin bằng cách tin tưởng người khác. Các nhân viên trong nhà máy của Miller SQA không dùng đồng hồ tính giờ. Họ được trả lương tự động cho 40 tiếng mỗi tuần. Khi nghỉ làm, các nhân viên sẽ tự cập nhật lên máy tính. Mỗi năm, đội ngũ nhân viên được hưởng 24 giờ để giải quyết việc cá nhân. Những

giờ nghỉ quá quy định sẽ được tự động khấu trừ vào quỹ thời gian của họ và được tính toán thông qua một hệ thống đáng tin cậy được áp dụng cho toàn công ty.

Jennifer Grassano, một nhân viên bán hàng kiêm tư vấn viên về đệm giường ngủ cho Dial-A-Mattress, phải làm việc xa vào những khoảng thời gian nhất định trong tuần. Chồng cô, Kenneth, cũng làm việc cho Dial-A-Mattress trong vai trò tư vấn đệm tại nhà. Vợ chồng Grassano có một làm việc tại nhà giống như trung tâm tổng đài thu nhỏ của công ty. Họ phân chia công việc hết sức hợp lý: một người làm việc từ 8 giờ sáng đến 4 giờ chiều, và người còn lại làm việc từ 4 giờ chiều đến nửa đêm. Rõ ràng, việc sắp xếp này cần sự tin tưởng rất lớn từ phía công ty nhằm tạo điều kiện cho các bậc cha mẹ cân đối thời gian nuôi dạy con cái và thời gian dành cho công việc. Jennifer cho biết: “Tôi không muốn đi công tác để tự tay chuẩn bị cho các con đến trường. Đó là một điều tuyệt vời bởi tôi có thể vừa chăm sóc chúng vừa có thể làm việc. Hơn nữa, đây cũng là trải nghiệm đáng nhớ đối với các con tôi. Tôi muốn chúng hiểu chúng không thể đi làm trong bộ đồ ngủ,” cô cho biết thêm. “Con cái luôn có cha mẹ ở bên, và chúng tôi luôn sẵn sàng đồng hành cùng Dial-A-Mattress”.

Chỉ một hành động đáng tin cậy duy nhất cũng mang lại những ảnh hưởng rất lâu dài. Christine Sharratt, phó giám đốc cấp cao của Custom Research, nhớ lại một tình huống khó quên: “Tôi đã từng mắc sai lầm khiến công ty tổn thất 30.000 đô-la. Tôi vô cùng suy sụp vì điều đó nhưng Jeff [Pope] và Judy [Corson] chưa từng trách móc tôi”. Có thể Pope và Corson không còn nhớ đến sự cố này vì nhiều năm đã trôi qua, nhưng Sharratt vẫn không thể quên. Sự tin tưởng của các nhà lãnh đạo đối với cô thực sự đã tạo ra sự cảm kích rất mạnh mẽ.

Sự công bằng trong gia đình

Sự công bằng, nhất quán, và chí công vô tư là những phẩm chất của một gia đình hay một công ty vững mạnh. Họ gây dựng niềm tin thông qua thái độ đối xử công bằng giữa ban lãnh đạo và đội ngũ nhân viên. Như chủ tịch kiêm CEO của Enterprise Rent-A-Car, Andy Taylor đã nhận xét: “Chúng tôi không có những tiêu chuẩn gấp đôi dành cho các nhà quản lý hay nhân sự tại trụ sở với đội ngũ nhân viên ngoài thực địa. Chúng tôi đối xử với họ như nhau.”

Những công ty điển hình trong cuốn sách này

nâng ngạch định kỳ cho đội ngũ nhân sự nội bộ nhằm tôn vinh những nỗ lực cống hiến của họ. Họ tuyển dụng những người cùng chung giá trị với công ty và nâng cấp cho những người xứng đáng trong phạm vi nội bộ.

Các công ty này cũng trả lương theo hiệu suất làm việc hiệu quả. Lương của đội ngũ nhân viên tại Container Store gắn liền với những giá trị mà họ đóng góp cho công ty thay vì các chức vụ cụ thể. Vậy nên, đội ngũ nhân viên có thể đảm trách những vị trí phù hợp, đồng thời vẫn có thể gia tăng thu nhập. Fernando Ramos là một trường hợp tiêu biểu. Ramos là quản lý cửa hàng hơn ba năm, nhưng anh cảm thấy công việc hành chính thực sự không phù hợp với anh. Anh mong muốn được trở thành nhân viên bán lẻ trực tiếp tại quầy. Vì thế, ban giám đốc đã giao cho anh vị trí nhân viên bán hàng kiêm chuyên viên đào tạo. "Tôi tham dự tất cả các buổi khai trương cửa hàng để hướng dẫn nhân viên mới thu hút khách hàng ngay tại quầy," Ramos giải thích. "Tôi không thích ngồi tại bàn làm việc. Vị trí của tôi là ở các quầy hàng ngoài kia. Lương của tôi không hề thay đổi, vậy việc gì phải lo lắng?"

Chương trình khen thưởng của Dana Commercial Credit được thực hiện chủ yếu dựa vào hiệu suất làm việc của nhân viên. Đội ngũ nhân viên sẽ được đánh giá và nhận khen thưởng dựa trên mức độ đóng góp đối với công ty vào cuối năm. Ban quản trị sẽ trực tiếp đưa ra đánh giá về hiệu suất hoạt động cũng như quá trình phân chia khen thưởng một cách nghiêm túc. Các giám sát viên, giám đốc chất lượng, ban kiểm soát hoạt động và lãnh đạo cấp cao của công ty là những người đưa ra đề xuất khen thưởng cho đội ngũ nhân viên dưới quyền. “Các nhân viên của chúng tôi hiểu rõ rằng cơ chế phần thưởng phản ánh hệ thống giá trị của Dana – sự hài lòng của khách hàng, sự đổi mới không ngừng, thái độ luôn tìm tòi cách cung cấp dịch vụ ưu việt hơn tới khách hàng,” Giám đốc điều hành Ed Shultz phát biểu. “Ban lãnh đạo cấp cao của chúng tôi dành 3 ngày đánh giá từng nhân viên trong biên chế công ty nhằm đảm bảo mọi phần thưởng đều xứng đáng với đóng góp của họ.”

Custom Research Inc. đã gặp phải một tình huống tiến thoái lưỡng nan sau khi dành được giải thưởng về chất lượng quốc gia Malcom Baldrige năm 1996. Jeff Pope và Judy Corson hứa đưa toàn bộ nhân viên đến Washington, D.C để tham dự lễ trao

giải thưởng. Họ đã không lường được rằng mỗi công ty giành được giải thưởng chỉ được phép có tối đa 50 khách mời. Corson và Pope đã vận dụng nguyên tắc công bằng trong gia đình. Họ rút bớt số lượng nhân viên tham dự trong mỗi bộ phận đồng thời đảm bảo rằng mọi bộ phận trong công ty đều có đại diện tham dự. Những người không được tham dự buổi lễ hôm đó sẽ tham gia vào buổi ăn mừng đặc biệt. Lễ trao giải cũng được truyền hình trực tiếp về văn phòng công ty qua vệ tinh. Các nhân viên cùng tận hưởng bữa trưa miễn phí, dịch vụ mát xa và chăm sóc móng. Văn phòng cũng đóng cửa sớm để mọi người được nghỉ ngơi. Những người được đến Washington tham dự lễ trao giải trực tiếp mang theo tấm ảnh lớn của các thành viên không được tham dự. Audrey Omlid đã tham gia chuyến đi và được toàn bộ nhân viên của Custom Research bầu chọn là nhân viên tiếp tân đẳng cấp quốc tế.

Niềm vui gia đình

Các thành viên trong những gia đình có mối quan hệ gắn kết mạnh mẽ luôn muốn bên nhau và cùng tận hưởng niềm vui khi đạt được thành tựu. Họ đầu tư thời gian, tiền bạc và cùng vui vẻ bên nhau.

Niềm vui chính là yếu tố quan trọng nhất hình thành nên niềm tin bởi nó ẩn chứa cả sự quan tâm trong đó. Chỉ các công ty luôn quan tâm đến nhân viên của mình mới đầu tư vào những hoạt động vui vẻ khiến đội ngũ nhân viên hứng thú với công việc. Những công ty đó biết bày tỏ sự cảm kích trước những nỗ lực làm việc chăm chỉ của đội ngũ nhân viên.

Các công ty được nghiên cứu trong cuốn sách này đều là những công ty có nền văn hóa khác biệt với đội ngũ nhân viên luôn làm việc chăm chỉ, nghiêm túc và đạt được thành tựu lớn lao. Niềm vui luôn ngập tràn trong công ty của họ. Custom Research tổ chức các cuộc họp thường xuyên để thông báo tin tốt đến toàn thể nhân viên, có ngày dành cho thú cưng, những giải thi đấu golf trong nhà tại Minnesota khi mùa đông đến, và những bàn ăn với (bánh quy, M&M, khoai tây chiên) tại các khu vực làm việc. "Chúng tôi cho rằng, 'có thực mới vực được đạo'," Carolyn MacLeod, một nhân viên nghiên cứu cho biết.

Trong khi đó, Ukrop's lại tổ chức những cuộc thi Olympics thường niên trong phạm vi công ty. Công ty được chia thành các đội với sáu thành viên

sẽ tranh tài trong các sự kiện vui nhộn để giành huy chương. Ảnh của những đội chiến thắng sẽ được đăng tải lên kho lưu trữ tại trung tâm thông tin của công ty. Công ty cũng tài trợ cho những giải đấu bowling, golf và nhiều chương trình khác lần đầu tiên vào năm 1998. Công ty cũng phục vụ những bữa tiệc tối hay tiệc trưa. Những nhân viên được công nhận năng lực và đóng góp cho công ty tại chuyến dã ngoại thường niên sẽ mặc chiếc áo phông "Lễ diễu hành của các nhà vô địch" đến làm việc một vài lần trong năm. "Chúng tôi luôn tìm kiếm những cách thức để kỷ niệm và tôn vinh các cá nhân xuất sắc", Debbye Mahan, quản lý nhân sự trung tâm hỗ trợ của Ukrop's giải thích. "Chúng tôi tìm cách cảm ơn nhân viên của mình. Anh không cần phải đầu tư quá nhiều tiền bạc. Tất cả chỉ là cho họ thấy anh đánh giá và trân trọng họ ra sao."

Container Store lập ra Ban Giải trí (Fun Committee) sau khi quy mô công ty mở rộng gấp 3 lần. Ban lãnh đạo nhận thấy dường như đội ngũ nhân viên ít tương tác với nhau hơn do quy mô mở rộng hơn. Ban Giải trí đã quyết định trang trí trụ sở chính bằng hình ảnh sản phẩm và hàng hóa trưng bày, đặt tên mỗi phòng họp theo các nguyên lý thành lập

công ty đồng thời bố trí những bữa ăn trưa vui vẻ. Ban Giải trí cũng tài trợ cho chương trình Chili Cookoff thường niên tại trụ sở chính vào dịp lễ hội Halloween. Các phòng ban cùng nhau trang trí, nấu một nồi ớt lớn và mặc những trang phục phù hợp với ngày lễ. Các trọng tài mặc áo đuôi tôm, trao giải món ăn ngon nhất, trang phục đẹp nhất và chiếc rạp ấn tượng nhất. Nancy Donley, giám đốc nhân sự, giải thích lý do về sự ra đời của Ban Giải trí: "Những hoạt động vui nhộn giúp chúng tôi hiểu nhau hơn, chúng đóng một vai trò quan trọng trong việc giúp các nhân viên mới hiểu về văn hóa của chúng tôi, giúp chúng tôi bảo tồn và giữ gìn nền văn hóa đó khi công ty ngày càng lớn mạnh."

Văn phòng của đội ngũ nhân viên phụ trách Nhóm Khách hàng trung thành (Frequent Flyer Department) tại Midwest Express nằm kế bên cửa sổ tầng một tại tòa nhà trụ sở công ty. Bên ngoài tòa nhà là lối đi bộ. Randy Beres, nhân viên của bộ phận này đưa ra ý tưởng rằng mỗi nhân viên trong phòng sẽ viết một điều gì đó trên tường dọc lối đi, để mọi người có thể nhìn thấy chúng từ cửa sổ. Mọi người viết những thông điệp hoặc vẽ tranh bằng phấn dọc hành lang đó để bày tỏ suy nghĩ của mình. Steve Mathwig,

trưởng bộ phận này, đã viết: "Chào mừng các bạn đến làm việc tại đây." Beres nhận xét: "Sự vui vẻ đóng vai trò quan trọng đối với môi trường làm việc của chúng tôi bởi chúng tôi luôn phải lắng nghe rất nhiều các vấn đề."

Mối quan hệ với nhân viên

Một bài học có tầm ảnh hưởng rất mạnh mẽ đối với những công ty dịch vụ sử dụng nhiều lao động đó là việc xây dựng mối quan hệ với đội ngũ nhân viên phải được thực hiện trước khi xây dựng quan hệ với khách hàng. Những nhân viên có thái độ thờ ơ, thiếu trách nhiệm sẽ không dành hết tâm huyết cho công việc cũng như công ty để có thể cam kết với khách hàng. Những công ty tiêu biểu trong cuốn sách này sở hữu đội ngũ nhân viên coi trọng mối quan hệ trong công ty hơn là chỉ làm việc theo nghĩa vụ, và đó chính là điểm khác biệt mang đến lợi thế cạnh tranh cho họ.

Niềm tin là nền tảng cho mọi mối quan hệ lành mạnh và bền chặt, bao gồm cả mối quan hệ giữa công ty và nhân viên. Các tổ chức đáng tin cậy thực sự hành xử như một gia đình. Niềm tin là thứ quyền

năng vô cùng quý giá.

CÁC MỐI QUAN HỆ ĐỐI TÁC

Các đối tác của công ty như nhà cung cấp hay đại diện độc lập cũng góp phần vào nỗ lực của công ty trong việc xây dựng quan hệ với khách hàng cũng như quan hệ với nhân viên. Mối quan hệ giữa công ty-khách hàng được đảm bảo bằng những lợi ích mà khách hàng nhận thông qua việc duy trì những mối quan hệ đó.

Đề xuất thị trường của Dial-A-Mattress về việc cung cấp dịch vụ giao đệm tận nhà cho các khách hàng đặt đệm qua điện thoại đã thu hút được sự quan tâm của khách hàng toàn cầu thay vì những thị trường hiện có của công ty. Dial-A-Mattress đang xúc tiến việc mở rộng phân phối trên toàn quốc và quốc tế thông qua các chi nhánh trực thuộc công ty, kinh doanh nhượng quyền và các liên minh bán lẻ khác. Một nhà bán lẻ độc lập tại thị trường địa phương đồng ý trở thành đại diện trưng bày và phân phối cho Dial-A-Mattress. Đối tác bán lẻ đó cần sẵn lòng quảng cáo số điện thoại đường dây nóng của Dial-A-Mattress, 1-800, tới người tiêu dùng. Các

khách hàng địa phương gọi Dial-A-Mattress để thực hiện giao dịch. Đơn vị bán lẻ tại địa phương, sau đó, sẽ giao đệm có sẵn trong kho tới cho khách hàng. Người bán lẻ đó sẽ hưởng 80% giá bán, và Dial-A-Mattress sở hữu 20% còn lại. Quá trình này cũng có thể được thực hiện theo cách ngược lại. Một khách hàng chuyển tới vùng có hệ thống phân phối của Dial-A-Mattress và được nhà bán lẻ kia giới thiệu. Khi đó, Dial-A-Mattress sẽ bán và giao hàng cho khách hàng, bỏ túi 80% giá bán, và nhà bán lẻ giới thiệu sẽ nhận 20% còn lại.

Trong những năm qua, Dial-A-Mattress đã nhận được hàng nghìn cuộc gọi từ khách hàng tiềm năng, những người đã xem hoặc nghe thấy tin quảng cáo hoặc chỉ đơn thuần là được nghe kể từ người khác – nhưng lại không sống tại khu vực công ty có đại lý phân phối. Dial-A-Mattress cũng đang phải đối mặt với sự cạnh tranh ngày càng khốc liệt từ các đối thủ trong nước do kết quả kinh doanh thành công thấy rõ của công ty. Đến năm 1998, đã có tới 38 đối thủ cạnh tranh cùng thương hiệu đệm giống Dial-A-Mattress thông qua tổng đài 1-800 tại những thị trường thuộc khu vực New York. Cả cơ hội lẫn nhu cầu đều mở rộng.

Dial-A-Mattress nắm trong tay chìa khóa “vạn năng” đó là lựa chọn các đối tác bán lẻ có tâm huyết và năng lực tương xứng với các giá trị của công ty. Những liên minh bán lẻ có vẻ rất đơn giản về mặt lý thuyết nhưng lại vô cùng phức tạp khi thực thi. Dịch vụ cung cấp đệm qua điện thoại hoàn toàn phụ thuộc vào khả năng giữ đúng cam kết và giành được sự tin tưởng từ các bên tham gia. Dial-A-Mattress luôn tuyển dụng đội ngũ nhân sự đồng nhất về mặt giá trị với công ty, đồng thời cũng lấy tiêu chí đó để tìm kiếm các đối tác bán lẻ. Nếu làm được điều đó, công ty có cơ hội đạt mục tiêu chiếm 10% thị phần trên thị trường cung cấp đệm toàn nước Mỹ.

Một vài nghiên cứu đã chỉ ra những lợi ích chủ yếu của mối quan hệ đối tác lấy niềm tin làm nền tảng. Kumar, Hibbard và Stern đã nghiên cứu mối quan hệ giữa một nhà sản xuất lớn các phụ tùng lắp ráp xe hơi và 429 đơn vị bán lẻ của hãng này. Họ nhận thấy rằng các đơn vị bán lẻ tin tưởng nhà sản xuất có xu hướng trung thành với nhà sản xuất, và ít có khả năng tìm kiếm những nguồn cung cấp thay thế khác, dẫn đến doanh số nhà sản xuất gia tăng đáng kể. Họ cũng phát hiện ra rằng niềm tin gia tăng sự bao dung, và điều này cũng đồng nhất với khái niệm

vùng chấp nhận (zone of tolereance) được trình bày trong chương trước. Nirmalya Kumar viết:

Điều thực sự phân biệt giữa sự tin tưởng và việc mất niềm tin vào các mối quan hệ đó là khả năng tạo ra "bước tiến niềm tin" của các bên liên quan: Họ tin rằng mỗi người nên quan tâm đến lợi ích của người khác và rằng họ sẽ không bao giờ hành xử khi chưa cân nhắc trước ảnh hưởng hành vi của mình đến người khác. Niềm tin tạo ra thiện chí giúp duy trì các mối quan hệ khi gặp khó khăn hay trong khi một bên có hành vi mà đối tác cho là hành vi phá hoại.

Dyer and Chu đã khám phá những lý luận kinh tế học của niềm tin trong một nghiên cứu về 8 nhà sản xuất xe hơi lớn nhất Nhật Bản, Hàn Quốc và Mỹ cùng với 435 nhà cung cấp. Các nhà nghiên cứu đã tìm hiểu về mức độ tin tưởng của các nhà cung cấp đối với nhà sản xuất và tính toán chi phí do việc mất niềm tin gây ra. Những phát hiện của họ chỉ ra rằng đối với cả 3 quốc gia trên, mức độ tin tưởng càng cao thì chi phí càng giảm đi đáng kể cho cả nhà cung cấp lẫn nhà sản xuất. Tại Mỹ, nơi các mối quan hệ nhìn chung thể hiện mức độ tin tưởng khiêm tốn nhất – nhà sản xuất với mức độ tin cậy thấp nhất chỉ dành

một nửa thời gian để giao lưu trực tiếp với nhà cung cấp thông qua các hoạt động không tạo ra giá trị như thảo luận giá thành hay hợp đồng hoặc truy cứu lỗi lầm của nhau. Nhà sản xuất có độ tin cậy cao nhất chỉ dành 1/4 thời gian cho những việc này. Nhân sự mua hàng của các công ty có độ tin cậy cao xử lý được hơn gấp đôi số lượng hàng hóa tính theo giá trị đô-la so với công ty có độ tin cậy thấp nhất. Các nhà nghiên cứu cũng phát hiện ra niềm tin là yếu tố nền tảng để các nhà sản xuất và cung cấp cùng chia sẻ thông tin và ý tưởng. Việc tạo dựng được niềm tin không chỉ giúp họ tiết kiệm tiền bạc mà còn gia tăng giá trị bởi niềm tin khuyến khích họ chia sẻ mọi nguồn lực với nhau.

Các đối tác có thể giúp công ty hoạt động hiệu quả hơn với hiệu suất cao hơn. Họ có thể giúp các công ty phục vụ khách hàng tốt hơn và mang đến nhiều khách hàng mới cho công ty. Tuy nhiên, mối quan hệ phải đảm bảo đôi bên cùng có lợi. Mối quan hệ bền vững phải được nhìn nhận và xây dựng bởi cả hai bên và đảm bảo lợi ích song phương. Năng lực và sự công bằng trong một công ty sẽ tạo ra niềm tin và niềm tin mang lại sự hợp tác cần thiết để kinh doanh hiệu quả. Những chuyên gia đối ngoại của công ty là

người sẽ trực tiếp hợp tác với các đối tác tìm kiếm khách hàng.

Chiến lược "chiếc bánh rán"

Các văn phòng của Enterprise Rent-A-Car đặc biệt cần đến nguồn khách hàng được giới thiệu mỗi tuần. Bởi công ty tập trung vào thị trường sử dụng xe hơi cho thuê, nên các văn phòng chi nhánh cần xây dựng mối quan hệ với các công ty địa phương để họ giới thiệu khách hàng có nhu cầu thuê xe, đặc biệt là các công ty buôn bán xe hơi, xưởng sửa chữa, công ty bảo hiểm và khách sạn.

Làm thế nào để anh có thể tìm được những công ty có thể giới thiệu nhiều khách hàng cho mình mỗi tuần mà không gây phiền phức cho họ? Enterprise đồ ăn tới cho nhân viên của họ, thường là bánh rán nhưng cũng có khi là những chiếc bánh sừng bò hoặc hoa quả. Vào ngày nóng nực, Enterprise có thể mang tới phòng dịch vụ của một công ty buôn bán xe hơi nước ngọt mát lạnh và những chiếc bánh sandwich kẹp kem được đựng trong hộp đá. Công ty đã thuê một chiếc xe tải chở kem và lái chúng tới trụ sở của các đối tác tiềm năng để thết đãi họ trong buổi chiều

nóng nực.

Tuy nhiên, bánh rán – món ăn thông thường – thường được đựng trong những chiếc hộp có logo của Enterprise Rent-A-Car. Joanne Peratis-Weber, phó giám đốc phụ trách khu vực Dallas-Fort Worth, ước tính năm 1997 cô đã tiêu tốn 50.000 đô-la vào những chiếc bánh rán này cho 27 văn phòng. Cô coi khoản đầu tư này là một thỏa thuận công bằng: "Việc làm này giúp chúng tôi giữ được liên hệ thường xuyên với các đối tác. Đó là cách giới thiệu các nhân viên của chúng tôi với đối tác vô cùng đơn giản. Khi xuất hiện cùng những hộp bánh rán, chúng tôi không ngắt quãng công việc, mà trái lại, họ còn cảm thấy vui mừng khi thấy chúng tôi. Đó là cách nói 'cảm ơn' một cách 'tiết kiệm'."

Đội ngũ nhân viên mới của Enterprise nhanh chóng nắm được trọng tâm trong chiến lược marketing của công ty: Không bao giờ được coi những lời giới thiệu của khách hàng là lẽ đương nhiên, thay vì đó, phải luôn biết cảm ơn những người đã mang khách hàng về cho công ty. Những công ty cho thuê khác đã cố gắng bắt chước chiến lược này của Enterprise nhưng không thu về hiệu quả như

vậy. Những chiếc bánh rán còn trở thành biểu tượng cho mối quan hệ bền chặt của hai bên. Enterprise đã giúp các nhà buôn bán xe hơi, những công ty buôn bán phụ tùng, các hãng bảo hiểm, và các khách sạn làm vừa lòng thượng khách của mình. Họ gọi tới công ty sửa chữa để công ty bảo hiểm đến kiểm tra xem chiếc xe đã sẵn sàng đưa vào sử dụng hay chưa. Họ đến xưởng sửa chữa để đón khách hàng có nhu cầu thuê xe. Nếu một khách hàng gọi tới văn phòng chi nhánh Texas để thuê xe dùng tại Oklahoma, văn phòng tại Texas sẽ xử lý tất cả những công việc nêu trên.

Chiến lược marketing này buộc Enterprise phải mở rộng danh sách các đơn vị giới thiệu khách hàng, đại diện cho họ để phục vụ khách hàng chung của cả hai bên. Những chiếc bánh rán là biểu tượng cho sự hợp tác kinh doanh, của niềm tin được xây dựng từ hiệu quả hoạt động đáng ghi nhận. Dick Janicki, phó giám đốc kiêm quản lý trưởng của Enterprise đã nhận xét: "Dù anh kinh doanh gì đi chăng nữa, thì con người mới là nhân tố tạo nên sự khác biệt. Chúng tôi trở thành bạn bè của những người giới thiệu khách hàng cho mình bởi đó là cách chúng tôi tương trợ lẫn nhau".

Chiến lược tư vấn

Charles Schwab Corporation được thành lập để giúp các nhà đầu tư tìm ra cách thức mua bán chứng khoán hiệu quả, tiết kiệm và không xung đột về lợi ích. Các nhà đầu tư không sẽ cần tư vấn không cần phải trả tiền cho việc này. Các nhà môi giới cũng không được hưởng hoa hồng, đây là cách để xóa bỏ những xung đột về lợi ích. Chiến lược ban đầu đã mang lại thành công cho Schwab và tạo ra cuộc cách mạng trong lĩnh vực kinh doanh môi giới chứng khoán như được thảo luận ở chương 4. Tuy nhiên, vào năm 1989, nghiên cứu thị trường của công ty cho thấy tỷ lệ các nhà đầu tư cần đến dịch vụ tư vấn để giải quyết những vấn đề tài chính của mình ngày càng gia tăng. Điều này đặt ra thách thức cho một công ty không chuyên về lĩnh vực tư vấn. Việc khước từ các nhà đầu tư như thế cũng đẩy họ tới thế giới của những nhân viên môi giới ăn hoa hồng – thứ mà Chuck Schwab gọi là "hang cọp".

Công ty mong muốn xây dựng một mạng lưới các chuyên gia tư vấn tài chính độc lập và Schwab sẽ giới thiệu khách hàng cần tư vấn. Các chuyên gia này sẽ nhận được thù lao từ dịch vụ tư vấn mà họ cung

cấp. Sự hợp tác này đã thực sự phát huy hiệu quả, hiện tại, Schwab có hơn 5.000 chuyên gia tư vấn độc lập thuộc hệ thống của mình có tên gọi là Schwab Institutional. Hơn 100 tỉ đô-la được đầu tư vào các tài khoản của Schwab cũng được những chuyên gia tư vấn này quản lý.

Hầu hết các chuyên gia trong mạng lưới này đều là những doanh nghiệp nhỏ, Schwab không chỉ là người giới thiệu mà còn là đơn vị hậu cần xử lý các giao dịch và ghi chép số liệu vào hệ thống mà không tính phí cho các đơn vị tư vấn. Tất cả các hệ thống hỗ trợ (back-office) cần thiết đều xuất phát từ một nguồn duy nhất; bởi Schwab là trung tâm phân phối của tất cả các quỹ tương hỗ lớn. Đây là cơ hội mua sắm tại một địa điểm duy nhất cho mọi đơn vị tư vấn tài chính thực hiện giao dịch với khách hàng thông qua hệ thống hoạt động theo hình thức "chìa khóa trao tay".

Thực tế, Schwab là nhà bán buôn, trong khi các nhà tư vấn tài chính là các đơn vị bán lẻ. Danh mục "bán buôn" của công ty là hàng loạt các khoản đầu tư khác nhau mà từ đó các chuyên gia tư vấn xây dựng các danh mục đầu tư cho khách hàng. Cả hai bên

cùng được hưởng lợi. Schwab đã "vươn tay" tới các nhà đầu tư đang tìm kiếm dịch vụ tư vấn tài chính và chi khoảng 1/3 tổng giá trị tài sản của công ty cho việc này. Mặt khác, các chuyên gia tài chính cũng có hệ thống hỗ trợ riêng; họ là đối tác của nhau. Tuy nhiên, việc dàn xếp này không phải lúc nào cũng được thực hiện dễ dàng.

Việc duy trì sự tin tưởng trong một hệ thống hợp tác kinh doanh rộng lớn và phức tạp quả là một thách thức. Schwab là một công ty lớn trong khi hầu hết các thành viên trong hệ thống là những doanh nghiệp nhỏ. Schwab đã củng cố niềm tin bằng cách thường xuyên giao tiếp với các thành viên trong mạng lưới của mình ở những cuộc họp ban tư vấn, họp khu vực hay toàn quốc. Hội nghị thường niên của Schwab Institutional cũng là hội nghị lớn nhất dành cho các nhà tư vấn đầu tư hưởng phí dịch vụ trên toàn nước Mỹ.

Schwab đã đi theo chính sách "kiến trúc mở" để chia sẻ những thông tin thị trường dịch vụ tài chính một cách hệ thống thông qua mạng lưới các chuyên gia tư vấn tài chính của mình. Ví dụ, Schwab đã theo dõi số lượng ngày càng tăng các nhà đầu tư nhỏ lẻ với

giá trị danh mục đầu tư nhỏ hơn 100.000 đô-la đang tìm kiếm dịch vụ tư vấn đầu tư. Ông cũng phát triển một mô hình phần mềm máy tính học thuật dựa trên các nghiên cứu để hỗ trợ khách hàng tại các văn phòng chi nhánh của công ty. Mô hình phần mềm này giúp chuẩn hóa những tư vấn tài chính được các chuyên gia đưa ra giữa các chi nhánh với nhau. Việc Schwab tham gia vào hoạt động kinh doanh này ít nhiều tạo ra sự căng thẳng trong mạng lưới đơn vị tư vấn tài chính của chính công ty bởi dường như công ty đang muốn cạnh tranh với những đơn vị tư vấn tài chính này. Việc Schwab chia sẻ các dữ liệu về thị trường mà cho thấy nhiều nhà đầu tư nhỏ đang tìm kiếm sự hỗ trợ từ các dịch vụ tài chính ví dụ như trường hợp của phần mềm Intuit hay Microsoft đã giúp điều tiết vấn đề này bằng phần mềm. Nhiều vấn đề khác sẽ nảy sinh trong tương lai. Đó là những điều không thể tránh được trong những giao dịch có quy mô lớn và phức tạp của tổ chức. Duy trì sự tin tưởng của các đối tác tư vấn tài chính độc lập là một chìa khóa dẫn đến thành công trong tương lai của Charles Schwab.

MỐI QUAN HỆ KHÁCH HÀNG

Các công ty tạo dựng được những mối quan hệ khách hàng dựa trên niềm tin thông qua các hoạt động của nhân viên, đối tác cũng như các chiến lược, chính sách của công ty. Những hành động nhất quán và được củng cố thường xuyên là nhựa sống của doanh nghiệp. Feargal Quinn, một nhà bán lẻ đồ ăn thành công tại Ireland, đã coi đây là "nguyên lý boomerang với nhiệm vụ chính là mang khách hàng quay trở lại với chúng ta."

Thu hút khách hàng mới chỉ là sự khởi đầu. Những công ty thành công nhất coi việc thu hút khách hàng là điểm xuất phát để phát triển và tăng cường mối quan hệ lâu dài. Các công ty có thể mở rộng thị phần theo ba cách: thu hút khách hàng mới, tăng cường quan hệ làm ăn với khách hàng hiện tại, và giữ chân khách hàng hiện tại. Xây dựng các mối quan hệ với khách hàng hiện tại của công ty sẽ trực tiếp giải quyết được 2 trong 3 vấn đề trên và gián tiếp giải quyết vấn đề còn lại.

Những mối quan hệ phải mang lại lợi ích cho cả khách hàng lẫn công ty. Điều này đặc biệt đúng với khách hàng trong ngành dịch vụ. Dịch vụ mang tính chất chuỗi, đòi hỏi sự gắn kết cao, rất phức tạp và

được cung cấp trên cơ sở tái diễn cũng như có sự chênh lệch về chất lượng tùy thuộc vào từng nhân viên cung cấp dịch vụ đồng thời có những mối quan hệ đặc thù hấp dẫn khách hàng. Các dịch vụ sở hữu một vài đặc điểm sau – tầm quan trọng, mức độ liên quan, độ phức tạp, tính liên tục và sự chênh lệch – đều rất phổ biến. Các dịch vụ tài chính, chuyên môn, vận chuyển và y tế chỉ là một vài trong số rất nhiều hạng mục dịch vụ với những đặc điểm nêu trên. Khách hàng muốn sử dụng lại dịch vụ này sau khi có những trải nghiệm tuyệt vời với dịch vụ đó. Không chỉ có các công ty sửa chữa xe hơi mới tìm kiếm khách hàng trung thành, mà khách hàng cũng tìm kiếm những hãng sửa chữa đáng tin cậy và mong muốn có thể trung thành với lựa chọn của mình.

Khách hàng có thể giảm thiểu rủi ro, tiết kiệm tiền bạc và hưởng những lợi ích xã hội cũng như nhiều lợi ích khác bằng cách xây dựng các mối quan hệ với những công ty dịch vụ sở hữu các đặc điểm được liệt kê ở trên. Trong một nghiên cứu song kỳ, Gwinner, Gremler và Bitner đã nhận thấy niềm tin của khách hàng – bớt lo ngại, tin tưởng hơn vào độ tin cậy của nhà cung cấp dịch vụ – là lợi ích quan trọng nhất đối với khách hàng nhằm duy trì quan hệ

với công ty dịch vụ. Lợi ích xã hội, bao gồm sự công nhận cá nhân của nhân viên và sự quen thân của khách hàng với nhân viên đó, là lợi ích quan trọng thứ hai. Những nhà nghiên cứu khác cũng khẳng định tương tự về tầm quan trọng của lợi ích xã hội trong các mối quan hệ mang tính chất thương mại. Barlow đã viết: "Về cơ bản, mọi người bị hấp dẫn khi được phục vụ trên cơ sở một đối một". Jackson nhấn mạnh rằng việc gây dựng các mối quan hệ chỉ ra nhu cầu rất cơ bản của con người đó là cảm thấy mình quan trọng. Czepiel cũng ngụ ý rằng do các mối quan hệ trong dịch vụ gần giống các mối quan hệ xã hội, nên việc tiếp xúc cũng như tương tác liên tục giữa nhà cung cấp dịch vụ và khách hàng sẽ tự nhiên hình thành nên mối quan hệ vừa có tính chất cá nhân vừa có tính chất công việc.

Khách hàng có quan hệ tốt với công ty cũng có thể kỳ vọng công ty sẽ gia tăng khả năng và kỹ năng phục vụ họ tốt hơn qua thời gian. Đội ngũ nhân viên trực tiếp phục vụ khách hàng cần linh hoạt trong việc điều chỉnh dịch vụ theo những yêu cầu cụ thể từ khách hàng.

Các công ty dịch vụ có thể thiết lập mối quan hệ

bền chặt hơn với khách hàng sẽ thu được lợi ích rất lớn. Cuộc cạnh tranh về giá trong ngành công nghiệp dịch vụ ngày càng mạnh mẽ. Những mối quan hệ khách hàng đích thực tính đến thời điểm hiện tại vẫn là cách tối ưu nhất để đối phó với vấn đề cạnh tranh về giá. Như nhà sáng lập của Dial-A-Mattress, Napoleon Barragan, nhận định: “Tôi đã từng khẳng định rằng chúng tôi có thể cạnh tranh về giá với bất cứ đối thủ nào trong khu vực. Tôi đã may mắn khi tìm ra cách thức cạnh tranh hợp lý trong ngành dịch vụ của mình, vậy nên tôi đã đưa ra mức giá hợp lý.”

Những mối quan hệ bền chặt thường ít nhiều khiến khách hàng thoải mái hơn về giá cả bởi họ nhận được những lợi ích khác từ những mối quan hệ đó. Về lý thuyết, khách hàng có quan hệ tốt với công ty sẽ không coi dịch vụ là một mặt hàng. Giá cả có thể nhỉnh hơn một chút là hiện tượng thường tồn tại ở các công ty được xây dựng trên nền tảng mối quan hệ bền vững. Midwest Express, đã xây dựng được mối quan hệ bền vững với hàng nghìn hành khách thường xuyên của hãng từ các thành phố trong mạng lưới bay của mình, biết công ty cần phải đưa ra mức giá cạnh tranh. Tuy nhiên, ban quản trị cũng xác định được rằng họ không cần thiết phải chạy đua với đối

thủ khác trong cuộc chiến cắt giảm giá thành. Khách hàng sử dụng dịch vụ dựa trên giá cả không phải là đối tượng ưu tiên hàng đầu để công ty tạo dựng quan hệ. Họ là những khách hàng có xu hướng hay mặc cả và luôn tìm kiếm những lời mời chào với giá thành thấp hơn.

Reichheld và Sasser đã chỉ ra hàng loạt những ngành công nghiệp dịch vụ khác nhau có mức độ lợi nhuận tăng vọt khi công ty giảm được tỷ lệ khách hàng rời bỏ công ty và chuyển sang sử dụng dịch vụ của công ty khác. Dựa trên phân tích về hơn 100 công ty trong 24 lĩnh vực dịch vụ, các nhà nghiên cứu đã phát hiện ra những công ty có thể gia tăng từ 25 đến 85% lợi nhuận bằng cách giữ lại được 5% khách hàng. Càng về lâu dài, khách hàng trung thành càng có khả năng gia tăng doanh thu cho công ty và chi phí tổng cũng giảm đi do giảm được chi phí đầu tư cho hoạt động tìm kiếm khách hàng mới cũng như chi phí duy trì khách hàng.

Các công ty dịch vụ phục vụ khách hàng bằng thực lực, sự chính trực, sự công bằng cũng như niềm tin đã sử dụng cả ba phương pháp tiếp cận này để xây dựng thị phần. Họ không chỉ kinh doanh nhiều hơn

nhờ khách hàng hiện tại, giữ họ ở lại lâu dài với công ty, mà còn thu hút được khách hàng mới nhờ hiệu ứng marketing truyền miệng. Những mối quan hệ khách hàng được xây dựng trên nền tảng sự tin tưởng thường sở hữu 3 phẩm chất sau: những giải pháp mang tính cơ cấu, những quy tắc về tình bạn và sự học hỏi không ngừng.

Giải pháp cơ cấu

Các công ty hình thành nên nền tảng vững chắc để duy trì và tăng cường các mối quan hệ khi đề xuất mang lại cho khách hàng những lợi ích đáng kể mà các nhà cung cấp dịch vụ khác không thể làm được. Những mối quan hệ bền vững được xây dựng dựa trên các giải pháp thực tiễn rất quan trọng đối với khách hàng. Những giải pháp mang tính cơ cấu này được thiết kế lồng ghép vào hệ thống cung cấp dịch vụ của công ty thay vì phụ thuộc vào các mối quan hệ – xây dựng kỹ năng cho các nhân viên cung cấp dịch vụ. Giải pháp cơ cấu này giúp gắn kết các khách hàng với công ty bù cho những nhân viên dịch vụ có xu hướng rời bỏ công ty.

Phần lớn tổng sản phẩm của Midwest Express –

những tuyến bay liền mạch, không có hàng ghế giữa, và những bữa ăn "nóng sốt" trên những chiếc đĩa sứ, bánh quy sô-cô-la được nướng ngay trên máy bay – là các giải pháp cơ cấu. Hành khách trên những chuyến bay đó đã có cơ hội được trải nghiệm về dịch vụ bay đẳng cấp hàng đầu với mức giá hạng phổ thông. Đó là một trải nghiệm đáng giá và khác biệt, đặc biệt đối với những người phải thường xuyên sử dụng dịch vụ bay.

Những quy tắc về tình bạn

Giáo sư Michael Argyle và Monica Henderson đã định nghĩa một vài quy tắc cơ bản về tình bạn. Những nguyên tắc này bao gồm sự hỗ trợ về mặt tinh thần, thái độ tôn trọng quyền riêng tư và việc duy trì sự tin tưởng cùng khả năng chấp nhận các mối quan hệ khác. Những mối quan hệ khách hàng được xây dựng dựa trên nền tảng tin tưởng lẫn nhau hết sức tuân thủ và đề cao những quy tắc tình bạn này. Những công ty dịch vụ nổi bật có thể không có mối quan hệ cá nhân với khách hàng, nhưng họ biết cách thổi hồn phong cách cá nhân vào các giao dịch dịch vụ của mình và xóa bỏ rào cản ngăn cách giữa nhân viên phục vụ và khách hàng, một hiện tượng thường

gặp khi họ sử dụng dịch vụ của nhiều công ty khác. Những công ty coi trọng việc xây dựng các mối quan hệ thường tìm cách để làm vừa lòng khách hàng, thực hiện những hành động đặc biệt ý nghĩa như những việc bạn bè vẫn làm cho nhau. Họ tôn trọng, đề cao và tin tưởng khách hàng. Họ coi trọng mối quan hệ đó và đầu tư thời gian, công sức cũng như tiền bạc để củng cố nó ngày một bền chặt.

Từ những công ty tiêu biểu trong cuốn sách này, chúng ta có thể khám phá vô vàn những câu chuyện phản ánh nguyên lý tình bạn này. Tôi chỉ nêu ra một số ít những câu chuyện như vậy trong phần này với phạm vi cho phép. Trong một đợt bão tuyết xảy ra ở Richmond, những tảng băng tuyết đã lăn từ nóc nhà một siêu thị của Ukrop's, đổ sập xuống một chiếc xe của khách hàng và gây hư hỏng nặng. Ukrop's không có trách nhiệm pháp lý với vụ việc trên bởi đó là nguyên nhân khách quan. Nhưng công ty vẫn quyết định trả tiền sửa chữa chiếc xe đó. Ukrop's không vận chuyển thực phẩm nhưng một khách hàng đã gọi điện để xem liệu công ty có thể vận chuyển hai khay đồ ăn tới nhà một người hàng xóm của anh vừa có người thân qua đời không. Và chính trợ lý giám đốc của Ukrop's đã đích thân mang

hai khay đồ ăn tới.

Khi cuộc đình công ở American Airlines có nguy cơ bùng nổ vào năm 1997, Special Expeditions đã liên hệ với những khách hàng có khả năng chịu ảnh hưởng, những người đã đặt vé tham gia cùng đoàn trong hành trình khám phá trên tàu, và gửi cho họ vé máy bay dự phòng của hãng hàng không khác. Special Expeditions nhắc nhở khách hàng sử dụng vé thay thế trong trường hợp cần thiết và trả lại nếu không dùng đến. Cuộc đình công đã không nổ ra, nhưng khách hàng đã rất cảm kích trước phản ứng chủ động và nhanh nhạy của Special Expeditions. Maggie Hart, giám đốc hoạt động của Special Expeditions, đã kể câu chuyện về việc tàu Hải sư – con tàu lớn nhất công ty đã phải chịu thiệt hại do mất kiểm soát bánh lái. Đội ngũ kỹ sư đã làm việc thâu đêm, nhưng con tàu vẫn cập cảng Vancouver muộn và không thể đón khách đúng thời gian đã định. Chủ công ty, Sven-Olof Lindblad, đã gọi cho một người bạn cũ, chuyên gia về đời sống hoang dã nổi tiếng, Robert Bateman, người đang sở hữu một biệt thự nhìn ra cảng Fulford. Hành khách đi phà từ Vancouver sang cảng Fulford, ăn tối và nghỉ ngơi tại biệt thự của Bateman. Khi tàu Hải sư cập cảng, mọi

người lên tàu sau nửa đêm với tâm trạng hết sức vui vẻ và thoải mái.

Học hỏi không ngừng

Khách hàng có thể chia sẻ với các công ty cách thức họ muốn được phục vụ. Những công ty coi trọng các mối quan hệ luôn biết nắm bắt và sử dụng phương châm này khó có thể khiến khách hàng rời bỏ mình. Như Peppers và Rogers đã viết: "Hiểu rõ khách hàng luôn mang lại lợi thế."

Việc học hỏi không ngừng về khách hàng giúp các nhà cung cấp dịch vụ đưa ra những điều chỉnh phù hợp để phục vụ họ tốt hơn trong mỗi lần giao dịch. Custom Research vẫn giữ "sổ khách hàng" chứa đựng các thông tin hữu ích để công ty có thể điều chỉnh dịch vụ phù hợp với yêu cầu của tùy từng khách hàng. Cuốn sổ này đã trở thành một tài liệu "sống", giúp công ty nắm bắt những tri thức mới bao gồm những phản hồi của khách hàng về mỗi dự án và về mối quan hệ tổng thể. Tất cả những thông tin đó giúp đội ngũ nhân viên của Custom Research biết cách phục vụ khách hàng chuyên nghiệp hơn nữa thông qua việc tìm hiểu khách hàng.

Cuốn sổ khách hàng cũng phục vụ nhiều mục đích khác nhau của Custom Research. Nó thúc đẩy nhu cầu học tập của nhân viên mới. Nó trở thành kim chỉ nam cho nhân viên trước khi gặp gỡ khách hàng hay đưa ra một đề xuất nào đó. Nó là kho lưu trữ duy nhất các phản hồi và thông tin về mong muốn được phục vụ theo cách nào của khách hàng. Đó cũng là tài liệu ghi chép về tình hình, mức độ bền chặt và phát triển của các mối quan hệ. Phó giám đốc điều hành Jan Elsesser giải thích: “Dịch vụ cung cấp vượt xa mong đợi của khách hàng ngày hôm nay cũng là những gì họ được trải nghiệm vào ngày mai. Chúng tôi không ngừng thu thập ý kiến phản hồi của khách hàng.”

Công nghệ thông tin đã giúp việc tìm hiểu về khách hàng trở nên dễ dàng và hiệu quả hơn đồng thời xây dựng các mối quan hệ chủ chốt bằng cách:

• Theo dõi hình thức mua sắm và mối quan hệ tổng thể của khách hàng hiện tại

• Điều chỉnh các dịch vụ, khuyến mại và định giá theo yêu cầu cụ thể của khách hàng

• Phối hợp hoặc tích hợp việc thực hiện nhiều dịch vụ tới cùng một khách hàng

• Cung cấp kênh liên lạc hai chiều giữa công ty-khách hàng, khách hàng-công ty

• Tối giản những khả năng xảy ra sai sót, thất bại trong quá trình cung cấp dịch vụ

• Tăng cường những đề xuất cung cấp dịch vụ cốt lõi với nhiều giá trị thặng dư

• Lồng ghép yếu tố cá nhân một cách phù hợp trong quá trình cung cấp dịch vụ tới khách hàng

Ukrop's là chuỗi siêu thị đầu tiên tại Mỹ giới thiệu chương trình người mua sắm thường xuyên – Khách hàng quan trọng của Ukrop's (Ukrop's Valued Customer (UVC) tổ chức lần đầu tiên năm 1997). Nằm trong nỗ lực xây dựng các mối quan hệ, chương trình UVC đã minh họa không chỉ cho sự ham học hỏi không ngừng thông qua công nghệ thông tin mà còn là ví dụ cho giải pháp cơ cấu và những nguyên lý về tình bạn.

Bằng cách sử dụng thẻ thành viên UVC có mã vạch khi thanh toán hóa đơn, khách hàng đã được tự động tích lũy tiết kiệm và Ukrop's có thể theo dõi tiến trình mua sắm của các hộ gia đình. Thẻ thành viên có ba phiên bản: thẻ có kích cỡ như thẻ tín dụng, thẻ có cỡ nhỏ hơn đeo dây chìa khóa, và một thẻ ghi nợ ngân hàng tại ngân hàng First Market có chi nhánh đặt tại các siêu thị của Ukrop's và đồng sở hữu bởi Ukrop's và National Commerce Bancorporation. Khách hàng được hưởng nhiều lợi ích từ việc sử dụng những chiếc thẻ này. Thông qua những bản tin hàng tháng và email thông báo, các thành viên được thông báo về các sản phẩm được chiết khấu chỉ dành cho thành viên được tự động tích lũy tiết kiệm khi thực hiện thanh toán. Sảnh trước tại một cửa hàng cụ thể được dùng để tổ chức những chương trình đặc biệt hàng tháng của UVC. Các thành viên có thể lựa chọn một tổ chức hoặc quỹ từ thiện để tặng một phần chi phí tiêu dùng bằng thẻ UVC. Bằng việc sử dụng thẻ, các thành viên tự động được đăng ký vào chương trình bốc thăm trúng thưởng (dành được vé tham dự vòng tứ kết bóng chày của NCAA hay một chú gà tây miễn phí trong ngày Lễ Tạ ơn dựa trên tỷ lệ tiêu dùng trong các tuần trước kỳ nghỉ). Các thành viên cũng nhận chiết khấu

từ những công ty địa phương khác.

Khả năng không ngừng học hỏi và tìm tòi về phong cách mua sắm của khách hàng là một trong những đặc điểm nổi bật của chương trình này. Họ cũng cung cấp những ấn phẩm đặc biệt hàng tháng để phục vụ khách hàng gia đình cụ thể. Vì thế, một khách hàng thường xuyên mua sữa chua có thể nhận được phiếu nhận sữa chua Yoplait miễn phí. Ukrop's đã kết hợp với Câu lạc bộ Trẻ em Baby Club và cấp cho các thành viên phiếu chứng nhận giá trị 10 đô-la trên 100 đô-la họ chi cho các sản phẩm trẻ em khi sử dụng thẻ UVC.

Chương trình UVC giúp các nhà hàng nắm rõ khách hàng đến cửa hàng thực phẩm. Khách hàng trung thành phát triển mối quan hệ trực tiếp với nhân viên cửa hàng, và họ thiết lập mối quan hệ với công ty thông qua hình thức điện tử. Chương trình là cách để Ukrop's tương tác với gần 300.000 hộ gia đình sử dụng thẻ UVC trong suốt 12 tuần vào năm 1998. Ukrop's xuất bản tạp chí dành cho các thành viên hai lần một năm gồm thực đơn, phiếu bốc thăm trúng thưởng trong các chương trình khuyến mại, phiếu giảm giá điện tử đặc biệt, khuyến mại từ các

nhà tài trợ, và nội dung theo kỳ như, “Lựa chọn dành cho những người bị dị ứng”

Những lợi ích từ chương trình UVC rất hấp dẫn, đó là lý do tại sao trong vòng 2 tuần sau khi Ukrop’s mở cửa hàng mới tại Fredericksburg, Virginia năm 1997, 89% doanh số thu về của công ty là từ khách hàng sử dụng thẻ UVC. Năm 1998, 30% khách hàng mang lại doanh số 71% cho công ty. “Chúng tôi cần quan tâm chu đáo tới 30% khách hàng này. Chúng tôi cần giữ được những khách hàng trung thành nhất sử dụng dịch vụ của mình,” Scott Ukrop, phó giám đốc bán hàng và tiếp thị cho biết.

MỨC ĐỘ CAM KẾT TRONG CÁC MỐI QUAN HỆ

Khách hàng, nhân viên và đối tác có thể duy trì mối quan hệ với một công ty bởi họ thực sự mong muốn duy trì nó hoặc có thể do họ chưa tìm được một sự thay thế hợp lý. Mức độ cam kết đối với những mối quan hệ này phụ thuộc vào phạm vi mà ở đó mối quan hệ xuất phát từ sự tận tâm cống hiến thay vì ràng buộc. Những mối quan hệ được xây dựng trên nền tảng niềm tin sẽ nuôi dưỡng sự trung

thành.

Cam kết trong các mối quan hệ có thể được khái niệm hóa bằng hàng loạt các mức độ từ mối quan tâm tới những sự lựa chọn thay thế khác đến cảm giác sở hữu (xem Biểu 7-1). Khách hàng, nhân viên và đối tác, những người duy trì các mối quan hệ chỉ vì níu giữ đều có thể rời đi bất cứ khi nào những rào cản kia không còn nữa. Mối quan hệ cần thiết nhưng không có giá trị – khiến mọi người quan tâm nhiều hơn đến những lựa chọn thay thế.

*Sự chấp thuận (acquiescence)*là mức độ mà một bên tham gia vào mối quan hệ đồng tình tuân theo yêu cầu của bên còn lại. Nó thể hiện sự đồng thuận một cách bị động. Cả những ràng buộc và sự cống hiến đều có thể dẫn đến sự chấp thuận này. *Hợp tác (cooperation)* liên quan đến các bên trong mối quan hệ cộng tác để đạt được những mục tiêu chung. Nó mang đặc tính chủ động trong việc tạo dựng mối quan hệ. Hợp tác là kết quả tự nhiên của những mối quan hệ dựa trên sự tin tưởng.

Sự củng cố (enhancement) đề cập tới việc mở rộng và khơi sâu hơn các mối liên hệ với bên còn lại,

để đầu tư tăng cường mối quan hệ hơn nữa. Ví dụ việc sử dụng thêm các dịch vụ khác của công ty, hay hỗ trợ công ty trong chiến dịch marketing. Các bên khi tham gia vào mối quan hệ với tư tưởng "không xác định lâu dài" khó có thể đầu tư củng cố mối quan hệ bởi họ cho rằng sự gắn bó sẽ gây trở ngại cho mình khi muốn rời đi. Tính đồng nhất của mối quan hệ liên quan chặt chẽ đến việc tăng cường mối quan hệ đó, mức độ mà một bên suy nghĩ về mối quan hệ như một đội và gọi bên còn lại bằng những thuật ngữ có tính chất sở hữu ví dụ như "nhà môi giới của tôi", "hãng hàng không của tôi". *Sự ủng hộ tích cực (advocacy)* liên quan đến thiện chí trở thành người đại diện cho công ty, để thúc đẩy công ty và khi cần thiết có thể bảo vệ công ty khỏi những kẻ gièm pha.

Quyền sở hữu (ownership) về mặt tinh thần là mức độ cam kết cao nhất cho một mối quan hệ, nó là sự mở rộng và kết hợp của sự hợp tác, sự tăng cường, tính đồng nhất và sự ủng hộ tích cực. Niềm tin có thể giúp một công ty xây dựng mối quan hệ với khách hàng, nhân viên và đối tác mạnh mẽ đến độ họ có cảm nhận và hành xử giống như người chủ thực sự của công ty và thực tế họ có thể trở thành cổ đông của công ty. Đây cũng là điều đã diễn ra với những

công ty được nghiên cứu trong cuốn sách này và chương tiếp theo sẽ có một phần về ý thức sở hữu của các nhân viên trong công ty. Quyền sở hữu về mặt tinh thần từ góc độ nhìn nhận của khách hàng được minh họa trong câu chuyện sau đây của Jerry Scott, giám đốc đào tạo dịch vụ khách hàng của Midwest Express, người đã từng làm việc cho hãng hàng không Eastern Airlines: "Đến với Midwest Express quả là một cú sốc văn hóa với tôi. Ví dụ, một khách hàng đang đi vội về quầy lễ tân ở New York. Tôi đã sẵn sàng chuẩn bị tinh thần để lắng nghe điều tồi tệ nhất có thể xảy ra bởi tại Eastern chỉ có khách hàng không hài lòng mới chạy đến quầy lễ tân như vậy. Nhưng khách hàng này lại chỉ muốn cảm ơn Midwest Express vì đã nhận được sự chăm sóc thật chu đáo. Đây là thử thách đầu tiên của tôi tại Midwest Express và nó đã trở thành động lực khích lệ tinh thần tôi khi theo đuổi sự nghiệp tại đây."

Niềm tin thực sự có quyền năng. Quyền năng của nó mạnh tới mức các công ty dựa trên mức độ hiệu suất hoạt động của nhân viên để tạo ra giá trị không thể thành công bền vững nếu thiếu nền tảng niềm tin. Niềm tin gây dựng nền tảng cho nỗ lực của các công ty dịch vụ trong việc thiết lập những mối

quan hệ lâu dài, có cam kết với nhân viên và đối tác, những người mang khách hàng về cho công ty.

Niềm tin của khách hàng, nhân viên và đối tác là tài sản đáng giá nhất của một công ty dịch vụ. Đây là một thực tế hữu ích cho những công ty dịch vụ rao bán cam kết của chính mình để tồn tại trên thương trường. Trừ phi họ giữ đúng cam kết, bằng không họ khó lòng tồn tại.

8. Đầu tư vào thành công của nhân viên

Cora Griffith là một nữ nhân viên phục vụ bàn cho nhà hàng Orchard Cafe tại Appleton, khách sạn Paper Valley Inn tại Wisconsin. Cô làm rất tốt công việc của mình, và được các đồng nghiệp đánh giá cao. Cô làm việc tại Orchard Cafe từ 1985 sau khi rời Arizona để chuyển đến vùng Wisconsin. Trước đó, cô đã từng có kinh nghiệm phục vụ bàn khi còn ở Arizona. "Tôi vẫn còn nhớ ngày đầu tiên tôi làm việc như một nữ bồi bàn. Tôi quá hồi hộp, vụng về, ngượng nghịu. Việc trở thành một nữ bồi bàn đã lôi tôi ra khỏi vỏ bọc nhút nhát của mình." Trước khi chuyển tới Arizona, Cora đã sống tại Kaukauna, Wisconsin, và làm việc hơn 9 năm ở vị trí thư ký giám đốc. Khi quay trở lại Wisconsin, cô muốn làm việc trong lĩnh vực dịch vụ nhà hàng và đã đầu quân cho Orchard Cafe.

Cora yêu thích công việc của mình và sự thể hiện của cô đã cho thấy điều đó. Cô cảm thấy thoải

mái với vị trí mà cô tin nó thực sự phù hợp với mình. Cô đã không nộp đơn xin vào làm tại Christie's, nhà hàng của một khách sạn bốn sao, bởi cô thích sự thoải mái của Orchard Cafe. "Tại Orchard cafe, tôi có thể cười đùa, nói chuyện và thư giãn," Cora chia sẻ.

Cora đã tuân theo 9 nguyên tắc thành công, thứ nhất đó là đối xử với khách hàng như với người thân. Không được phép đối xử với khách hàng lần đầu tiên tới quán như người xa lạ. Niềm nở và chủ động, Cora mỉm cười, nói chuyện, và mời mọi người vào bàn. Cô cũng tôn trọng trẻ em, đối xử với chúng như người lớn, ưu tiên việc nhớ và thuộc tên mọi người. "Tôi muốn mọi người có cảm giác như đang ngồi quây quần ăn tối tại nhà. Tôi muốn họ cảm thấy mình được chào đón, được tự do, thoải mái và có thể thư giãn."

Một nguyên tắc thành công khác là lắng nghe. Cora đã luyện tập cho mình kỹ năng lắng nghe đến mức không cần phải ghi lại yêu cầu của khách hàng. Cô cho rằng mình sẽ tập trung hơn đến khách hàng nếu không chép lại yêu cầu của họ. Cô lắng nghe kỹ càng và có sự điều chỉnh phù hợp trong quá trình phục vụ để làm vừa lòng các thượng khách.

Cora luôn cố gắng dự đoán mong muốn của khách hàng, tiếp thêm đồ uống và bánh mỳ, bơ nhanh chóng và kịp thời. Khách hàng quen của cô có thói quen uống cà phê với mật ong và vị khách đó có thể tận hưởng thứ đồ uống yêu thích của mình mà không cần yêu cầu. "Tôi không muốn khách hàng của mình phải yêu cầu bất cứ thứ gì, tôi luôn cố gắng dự đoán nhu cầu của họ."

Những điều đơn giản tạo nên sự khác biệt là một nguyên tắc thành công khác của Cora. Cô quan tâm đến những chi tiết nhỏ nhặt trong công việc, để ý xem những bộ đồ dùng có sạch sẽ hay không; cách bày trí trên bàn đã đúng cách chưa. Cách gấp khăn ăn cũng phải thật tỉ mỉ theo quy định. Cô kiểm tra từng chiếc đĩa trong bếp trước khi chúng được mang ra bàn phục vụ khách. Cô mang cho bọn trẻ bút màu để vẽ trong lúc chờ món ăn được mang tới. "Đó là những điều nhỏ nhặt nhưng khiến khách hàng rất hài lòng."

Cora áp dụng quy tắc làm việc thông minh bằng cách lướt qua một loạt bàn ăn, tìm cách kết hợp nhiều việc cùng lúc. "Không bao giờ chỉ làm một việc trong một lúc" và "Không bao giờ đi ra từ nhà bếp

mà không có gì trên tay. Hãy mang theo cà phê, trà đá hay nước lọc," cô chia sẻ. Khi tiếp nước cho vị khách này thì cũng tranh thủ tiếp nước cho các vị khách ở khu vực xung quanh. "Anh phải nhìn nhận mọi thứ dưới góc độ bức tranh tổng quát".

Duy trì việc học hỏi cũng thể hiện nỗ lực không ngừng của Cora nhằm cải thiện những kỹ năng hiện có và tiếp thu những kỹ năng mới. Cô và những nhân viên khác đã học được cách ghi nhớ yêu cầu của khách hàng từ một cựu nhân viên phục vụ tại Orchard Cafe. "Cô đã khích lệ chúng tôi tin rằng chúng tôi hoàn toàn có thể học được điều đó. Lúc đầu thật khó khăn, nhưng dần dần, tôi đã thấy mình có tiến bộ."

Nguyên tắc *thành công ở nơi anh tìm kiếm* cũng được phản ánh trong sự hài lòng của Cora đối với công việc. Cô thấy hài lòng khi làm vui lòng khách hàng. Cô thích thú với việc khiến người khác vui vẻ và thoải mái. Thái độ tích cực của cô cũng ảnh hưởng tích cực đến nhà hàng. "Nếu khách hàng đến nhà hàng với tâm trạng tồi tệ, tôi sẽ cố gắng khích lệ tinh thần họ trước khi họ rời đi." Cô cho rằng, thành công là: "Hãy vui sống".

Cora là một thành viên tích cực trong đội, một người vì mọi người, mọi người vì một người. Cô làm từ 6 giờ sáng đến 2 giờ chiều và đã cùng làm việc với nhiều nhân viên hơn 8 năm. Cả đội cùng hỗ trợ nhau trong những ngày bận rộn như trường hợp 300 thành viên tham dự một hội nghị cùng đến nhà hàng để ăn sáng. Nhân viên phục vụ thay phiên nhau, quản lý nhà hàng dọn bàn ăn, đầu bếp bày biện các đĩa thức ăn. "Chúng tôi giống như một gia đình nhỏ. Chúng tôi biết rõ về nhau và cùng giúp đỡ nhau giải quyết vấn đề. Nếu chúng tôi có một ngày làm việc vất vả, cuối ca làm việc tôi sẽ đi vào bếp và nói, 'Này các bạn, tôi thấy rất tự hào về chúng ta. Chúng ta đã có một ngày làm việc thật ý nghĩa. '"

Nguyên tắc thứ 9 của Cora là một câu chuyện về thành công. Cô đã trung thành với nhà tuyển dụng, tận tụy với khách hàng và các đồng nghiệp. Là người theo chủ nghĩa hoàn hảo, cô luôn tìm kiếm sự hoàn thiện hơn nữa. Cô luôn làm việc với nỗ lực cao nhất. Cô tự hào vì là một nhân viên bồi bàn, tự hào vì mình đã "chạm được đến cuộc sống đích thực".

Nếu ngành dịch vụ nhà hàng có "Đại sảnh danh vọng" (Hall of Fame), Cora Griffith sẽ là một ứng cử

viên nặng ký mặc dù cô sẽ là người đầu tiên đề cử một trong các đồng nghiệp của mình. Trong quá trình nghiên cứu để viết cuốn sách này, tôi đã gặp gỡ rất nhiều nhân viên cung cấp dịch vụ như Cora Griffith, những người luôn yêu thích công việc của mình và đã làm rất xuất sắc. Làm thế nào mà các công ty lại có thể tuyển dụng được những người như Cora Griffith?

Trước hết, họ biết cách tuyển dụng, như đã được trình bày ở chương 5. Họ cạnh tranh để giành lấy những con người tài năng, những người có giá trị phù hợp với giá trị của công ty. Họ cạnh tranh để giành lấy những con người luôn tự nguyện làm việc một cách xuất sắc bởi đó là bản chất của công việc dịch vụ. Điểm khác biệt giữa một nhân viên phục vụ trung bình và những nhân viên như Cora đó chính là nỗ lực làm việc không ngừng để cung cấp dịch vụ vượt trội.

Biết cách tuyển dụng chỉ là bước khởi đầu, theo sau đó, cần có cam kết xây dựng những mối quan hệ đích thực với đội ngũ nhân viên như đã được trình bày trong chương trước. Và cũng vẫn cần có những nguồn lực đóng góp khác vào quá trình biến một nhân viên có tiềm năng thành người có khả năng gặt

hái được thành công thực sự – đây là chủ đề được bàn tới trong chương này.

Cora Griffith trở thành nhân viên phục vụ tốt hơn cũng nhờ thiện chí của nhà tuyển dụng đã đào tạo, tin tưởng và lắng nghe cô. Khi được hỏi liệu cô có thể trở thành một nhân viên phục vụ tốt nếu làm việc ở một nhà hàng khác không, Cora đã trả lời:

Tôi luôn muốn làm hết khả năng. Tuy nhiên, Dick và John Bergstrom thực sự là những người đã hướng dẫn tôi cách quan tâm tới khách hàng và tầm quan trọng của những hành động thiết thực đó và là người giúp tôi cảm thấy tự do, thoải mái khi làm việc. Công ty luôn lắng nghe suy nghĩ của tôi và quan tâm đến điều đó. Nếu tôi không làm việc cho Orchard Cafe, tôi sẽ vẫn là một nhân viên phục vụ tốt, nhưng hẳn là không có tôi của ngày hôm nay.

Những công ty dịch vụ lớn luôn biết cách đầu tư vào thành công của nhân viên. Nhiều công ty khi phải đối mặt với việc nhân viên nghỉ việc quá nhiều đã từ chối tiếp tục đầu tư cho họ do khả năng bỏ việc cao. Những công ty điển hình mà tôi nghiên cứu lại làm điều ngược lại. Họ đầu tư vào nhân sự gắn bó với

công ty thay vì tiết kiệm chi phí đầu tư vào những người được cho là sẽ rời công ty. Họ đặt ra tiêu chuẩn cao cho nhân viên của mình và trang bị cho họ những thứ cần thiết để đáp ứng được các tiêu chuẩn đó. Rất nhiều công ty hoạt động với kỳ vọng khiêm tốn dành cho nhân viên. Và đó không phải là các công ty được nhắc đến trong cuốn sách này.

Chương này được chia thành 3 mục tập trung vào việc đầu tư cho nhân viên như trong Biểu 8-1. Gắn liền với thành công bền vững trong ngành dịch vụ là những khoản đầu tư giúp đội ngũ nhân viên có bước khởi đầu tốt, từ đó không ngừng phát triển kỹ năng và kiến thức về dịch vụ cũng như cảm thấy mình là một trong những người chủ thực sự của công ty. Đây là một thực tế mà Cora Griffith và nhiều nhân viên dịch vụ khác đã chia sẻ khi được tôi phỏng vấn để làm tư liệu cho cuốn sách này. Việc đầu tư vào thành công của nhân viên trực tiếp góp phần vào thành công của công ty. Những động lực này đã hình thành nên một vòng tròn thành công.

SỰ KHỞI ĐẦU TỐT ĐẸP

Những công ty tiêu biểu đầu tư để đội ngũ nhân

viên có bước khởi đầu tốt nhất, góp phần xây dựng nền tảng cho tương lai của công ty. Họ nắm bắt được thực tế rằng nhân viên mới giống như những sinh viên đang vô cùng háo hức và hồi hộp từ việc học những điều cơ bản nhất, đến việc xây dựng sự tự tin, được các đồng nghiệp công nhận, và rồi họ bắt đầu cống hiến. Thời gian đầu làm việc giúp họ tìm hiểu về những giá trị, truyền thống, lịch sử, chiến lược, khách hàng, đối thủ cạnh tranh, chính sách và nội quy của công ty. Giống như các diễn viên trên sân khấu, các nhân viên dịch vụ phải hiểu rõ vở kịch cũng như vai diễn của mình trong màn biểu diễn tổng thể nhằm nhập vai một cách tốt nhất.

Những công ty như Midwest Express hay Container Store đầu tư nguồn lực đáng kể vào việc định hướng nhân viên, coi đó là chi phí cơ hội không thể bù đắp để đào tạo cho đội ngũ nhân viên triết lý nền tảng, văn hóa bối cảnh công ty cũng như coi đó là hoạt động khởi động cần thiết cho nhân viên, những người còn sở hữu kinh nghiệm khiêm tốn về công ty. Để đội ngũ nhân viên không hình thành thói quen xấu và những suy nghĩ tiêu cực, việc để họ “khởi tạo” với các thói quen và những khái niệm tích cực là một hoạt động vô cùng ý nghĩa. Họ cơ cấu định

hướng cho nhân viên mới, tăng cường qua thời gian và nhắm tới việc xây dựng những cam kết về mặt tinh thần đối với chiến lược cốt lõi của công ty đồng thời thúc đẩy các giá trị cốt lõi và tăng cường mối quan hệ gắn kết giữa đồng nghiệp. Các nhà quản lý hướng dẫn với trọng tâm là những câu hỏi "Cái gì", "Tại sao", "Như thế nào". Phạm vi đào tạo này được ứng dụng cho toàn công ty thay vì chỉ áp dụng cho một số vị trí cụ thể. Tất cả các nhân viên mới đều phải tham gia vào giai đoạn khởi động này. Định hướng cho nhân viên mới cũng là bước quan trọng đầu tiên trong quá trình đào tạo nhân viên, góp phần giúp công ty đạt được thành công bền vững.

Biểu 8-1. Đầu tư vào thành công của nhân viên



Cất cánh cùng Midwest Express

Cứ ba tuần một lần, Midwest Express lại tiến hành chương trình định hướng kéo dài từ 2 đến 3 ngày cho khoảng 25 đến 30 nhân viên mới. Tất cả nhân viên mới đều tham dự – từ phi công, nhân viên bốc xếp hành lý cho đến nhân viên điều phối hành khách. Chương trình nhằm mục đích khơi dậy sự hào hứng cho đội ngũ nhân viên khi tham gia các chuyến bay. Mọi nhân viên đều nhận được thư mời tham gia chương trình dưới dạng một tấm vé máy bay. Trước khi khóa học đầu tiên bắt đầu, họ sẽ được nghe hiệu lệnh thông báo lên máy bay. Bữa trưa được phục vụ trên một chiếc máy bay đậu trên sân của Midwest Express. Mọi thành viên đều được dùng bữa như hành khách họ phục vụ ngày hôm đó. "Chúng tôi làm việc này để mọi người nắm rõ quy trình công việc," Giám đốc nghệ thuật, James David Marks, phụ trách kiêm điều hành chương trình cho biết.

Lịch trình của chương trình xoay quanh các giá trị của công ty như thái độ tôn trọng lẫn nhau, sự chân thành, tính chính trực, mức độ phản ứng nhạy bén và dịch vụ khách hàng vượt trội. Mỗi phần trong

khóa học tập trung vào một giá trị cụ thể. Phần về thái độ tôn trọng lẫn nhau nhấn mạnh đến lợi ích của một lực lượng lao động đa dạng và gồm những phần chia sẻ về sự rập khuôn và cảm giác khi bị tách biệt khỏi tập thể. Phần về dịch vụ khách hàng lại nói về các nhân viên kỳ cựu với những câu chuyện cung cấp dịch vụ đáng học hỏi. Phần lớn các phần đều có những bài tập tương tác và thảo luận nhóm.

"Lễ tốt nghiệp" có phần nhận xét của Tim Hoeksema và các thành viên trong ban lãnh đạo cấp cao, đưa vào chương trình quảng cáo của công ty. Những người tham gia ký nhận vào chứng chỉ tốt nghiệp thể hiện cam kết cá nhân: "Tôi sẽ nỗ lực và tập trung mang đến cho khách hàng những dịch vụ vượt trội nhất." "Tôi cam kết tôn trọng khách hàng, các nhà quản lý và đồng nghiệp của mình." "Tôi cam kết luôn chân thành trong mọi mối quan hệ với khách hàng và đồng nghiệp của mình." Sau buổi lễ, các nhân viên được tiếp năng lượng để sẵn sàng cho công việc, Mary Blundell, giám đốc nhân sự chia sẻ. "Thật tuyệt khi thấy được sự gắn bó giữa 25 con người làm ở những vị trí khác nhau trong công ty chỉ trong 2 ngày. Nhiều người đã đến và hỏi tôi liệu họ có thể tái ngộ nữa không," Mary cho biết thêm.

Chương trình định hướng do đội ngũ gồm 8 nhân viên (trong đó có cả nhân viên quản lý và nhân viên thường) thiết kế. Họ gặp nhau hàng tuần trong suốt hơn 1 năm để phát triển chương trình này. Và giờ đây, cả đội vẫn tiếp tục đánh giá và điều chỉnh chương trình. “Họ đều rất nhiệt huyết với những giá trị của Midwest Express và muốn chương trình định hướng này phải nêu bật được những giá trị đó nhằm giúp các nhân viên mới thành công hơn nữa tại Midwest Expresss,” Mary Blundell cho biết.

Tuần đào tạo cơ bản tại Container Store

Container Store gọi thời gian định hướng cho nhân viên mới là Tuần đào tạo cơ bản (Foundation Week). Tất cả nhân viên mới từ nhân viên toàn thời gian đến bán thời gian đều phải tham gia. Nhân viên ở từng cửa hàng, trung tâm phân phối hoặc hội sở chính được tham gia Tuần đào tạo cơ bản khác nhau. Chương trình này dành cho nhân viên cửa hàng bao gồm ba phần chính: bài tập trước khi được định hướng, Ngày định hướng (Orientation Day) và bốn ngày thực tập liên tiếp tại cửa hàng. Các bài tập trước khi được định hướng bao gồm việc đọc hiểu sổ tay nhân viên, tư liệu về công ty, những thông tin về lợi

ích khác, những hoạt động sẽ được thực hiện trong tuần đào tạo này và hoàn thành các thủ tục giấy tờ. Hoàn tất những nhiệm vụ trên, các nhân viên sẽ được tham gia vào Ngày định hướng (Orientation Day).

Quản lý cửa hàng và những nhân viên tiêu biểu khác sẽ tiến hành Ngày định hướng, bắt đầu bằng việc các nhân viên mới tham gia giải quyết "số công việc hỗn độn" tại cửa hàng. Thời gian còn lại của ngày hôm đó sẽ dành để xem xét những nội dung trình bày trong sổ tay nhân viên: lịch sử công ty, nguyên lý nền tảng (giá trị), hướng dẫn, và kỳ vọng ở nhân viên cũng như triết lý về cung cấp dịch vụ khách hàng.

Các thành viên khác của cửa hàng giữ vai trò hướng dẫn trong bốn ngày tiếp theo về các chủ đề cụ thể như dịch vụ qua điện thoại, bán hàng trực tiếp, đăng ký bán hàng, và điều phối hàng tồn kho với những thảo luận mở rộng về mối liên hệ giữa mỗi chủ đề với dịch vụ khách hàng. Phần giới thiệu tổng quát về các khu vực để hàng hóa trong cửa hàng cũng được giới thiệu. Chỉ sau khi hoàn tất bốn ngày định hướng bổ sung này, các nhân viên mới chính thức được biên chế và bắt đầu được đào tạo chuyên sâu

cho vị trí làm việc của mình.

Tuần đào tạo cơ bản cũng là một "khoản đầu tư" đáng kể vào đội ngũ nhân viên mới của công ty. Barbara Anderson, quản lý quan hệ nhân viên và dịch vụ cộng đồng, giải thích:

Nếu muốn duy trì nền văn hóa công ty tuyệt vời, chúng tôi phải để nhân viên của mình được sống trong nền văn hóa đó ngay từ đầu. Các công ty khác không kinh doanh theo cách của chúng tôi. Nhiều nhân viên mới của chúng tôi đã từng làm việc cho các công ty khác và cảm thấy rất thất vọng. Lần đầu nghe về văn hóa của chúng tôi, họ đã muốn tin vào điều đó, nhưng họ cũng học được cách cẩn trọng hơn. Tuần đào tạo cơ bản không giải quyết triệt để được vấn đề này – bởi niềm tin phải được bồi đắp theo thời gian. Nhưng chương trình cũng đã giúp thúc đẩy mọi thứ. Quản lý cửa hàng đã dành cả ngày để chia sẻ và hướng dẫn các nhân viên mới thông qua những bài phát biểu hùng hồn.

HỌC TẬP KHÔNG NGỪNG

Trải nghiệm với khóa học định hướng có tầm ảnh

hưởng cũng giúp khởi tạo cho chặng đường đào tạo dài hơi của những công ty được nghiên cứu trong cuốn sách này. Charles Schwab Corporation, Miller SQA và Ukrop’s cũng đã tự vận hành “những trường đại học” riêng của mình. Dana Commercial Credit cung cấp cho đội ngũ nhân viên trung bình 60 giờ đào tạo và hướng dẫn nội bộ hoàn phí vào năm 1997. USAA dành khoảng 5 triệu đô-la năm 1997 để đội ngũ nhân viên hoàn thành khóa học tại các trường đại học, cao đẳng và để trang trải tiền phí bảo hiểm cùng các chứng chỉ liên quan đến công việc. Các nhân viên được đào tạo tại nơi làm việc cũng nhận được trợ cấp đào tạo.

Các công ty tiêu biểu đầu tư lớn vào quá trình đào tạo liên tục cho các nhân viên một phần nhằm khuyến khích những thành tựu của bản thân và thành công trong công việc của mỗi người. Thứ nhất, việc các nhân viên không ngừng học tập sẽ củng cố giá trị cốt lõi của công ty, qua đó giữ được nền tảng vững mạnh. Còn cách nào tốt hơn để nuôi dưỡng những giá trị như sự ưu tú, sự đổi mới, và sự tôn trọng hơn việc đầu tư vào quá trình phát triển cá nhân những con người mong muốn thể hiện những giá trị đó thông qua công việc mình làm? Và có cách

nào tốt hơn để một công ty chứng minh được cam kết của mình đối với khách hàng hơn việc đầu tư phát triển nhân viên? Bằng việc tài trợ học bổng cho hơn 1/3 đội ngũ nhân viên, USAA đang khiến những giá trị của công ty về sự vượt trội, sự đổi mới, sự tôn trọng cũng như lợi ích xã hội sống động hơn bao giờ hết.

Thứ hai, giáo dục có tính chất khích lệ cao. Việc các nhân viên sẵn lòng làm việc với thái độ tự nguyện cao có mối liên hệ mật thiết với những kĩ năng và kiến thức mà họ thu nhận được. Việc học tập giúp họ xây dựng sự tự tin bởi mọi người luôn bị hấp dẫn một cách tự nhiên bởi những hoạt động mà họ cảm thấy tự tin nhất và né tránh những việc họ thấy mình chưa sẵn sàng. Trong rất nhiều trường hợp, các nhân viên phục vụ tỏ vẻ không muốn phục vụ khách hàng chỉ bởi thực tế, họ thấy mình không đủ khả năng làm việc đó, họ tự ti về kỹ năng và kiến thức cần thiết của mình.

Thứ ba, đầu tư vào việc học tập không ngừng của nhân viên cũng là cách công nhận tính chất vô hạn trong năng lực phát triển của con người. Không ai hoàn hảo và biết tuốt. Học hỏi là một hành trình,

không phải một đích đến. Trong một thế giới năng động với sự phát triển mạnh mẽ của các công nghệ mới và những phương pháp mới, thì giậm chân tại chỗ chính là tụt lùi.

Thứ tư, việc các nhân viên không ngừng học hỏi cũng giúp chuyên nghiệp hóa vai trò cung cấp dịch vụ. Những người chuyên nghiệp luôn không ngừng học hỏi để mở rộng tri thức và củng cố kỹ năng của mình. Sự chuyên nghiệp không phải là thứ sản phẩm phụ đi kèm một chức năng công việc hay chức vụ cụ thể nào. Sự chuyên nghiệp là thái độ bắt nguồn từ ý thức tự giác và được thể hiện ở cách ứng xử của một người với người khác. Cả nội dung học tập và ý thức vươn lên song hành thái độ học tập đã góp phần tạo nên sự tự trọng và tính chuyên nghiệp trong mỗi nhân viên cung cấp dịch vụ.

Học tập giúp thế chỗ cho sự ủ rũ, buồn chán, uể oải và kém hiệu quả. Nó khích lệ và làm tươi mới tinh thần làm việc của mọi người. Áp dụng những kỹ năng và những tri thức mới thu nạp được là hành động cần thiết đối với mỗi người. “Học đi đôi với hành” sẽ tạo ra động lực và nhiệt huyết học hỏi hơn nữa, góp phần giúp đội ngũ nhân viên cung cấp dịch vụ tốt nhất và

ổn định nhất tới khách hàng. Như Liisa Joronen, người đã phát triển dịch vụ vệ sinh SOL Cleaning Service tại Phần Lan thành một trong những công ty đáng mơ ước tại khu vực Đông Âu nói: "Trong một công ty dịch vụ, nếu chính bản thân anh cảm thấy không thoải mái, thì làm sao anh có thể khiến người khác vui vẻ?"

Chương trình cốt lõi

Ukrop's đã đưa ra một chương trình đào tạo cốt lõi cho cả khóa học bắt buộc và tự chọn thông qua Trung tâm nghiên cứu chuỗi bán lẻ thực phẩm (Center for Retail Food Studies). Tất cả các cộng sự tham gia bốn khóa học cốt lõi trong năm đầu tiên, cách nhau khoảng ba tháng gồm: Sự khởi đầu tốt đẹp (Healthy Start, đây là chương trình định hướng của Ukrop's), Giá trị (Values), Dịch vụ khách hàng vượt trội (Superior Customer Service). Các nhân viên sản xuất sẽ tham gia một khóa học về Chất lượng thay cho khóa học này và Làm việc đồng đội (Teamwork).

Lớp học về Giá trị sẽ trình bày những bài thuyết trình của chủ tịch Jim Ukrop và tổng giám đốc điều

hành Bob Ukrop. Lớp học diễn ra trong 2 giờ xoay quanh lịch sử công ty, triết lý, các giá trị chung, môi trường cạnh tranh, chiến lược và cách ra quyết định. Phó giám đốc phụ trách mảng hoạt động, Bob Kelly, giải thích: "Khi làm việc tại Philip Morris, tôi chưa bao giờ gặp chủ tịch công ty. Tại đây, tôi chắc chắn rằng 5.500 nhân viên đều có cơ hội gặp gỡ chủ tịch và CEO".

Những buổi học khác trong chương trình học của Ukrop's bao gồm Game Plan – một khóa học về chiến lược, Shrink Busters – cách thức giảm thiểu tối đa sự lãng phí, Perfectly Packed Groceries (kỹ năng về đóng gói sản phẩm), Supermarket Operations (chương trình giới thiệu tổng quát kéo dài ba ngày rưỡi về ngành công nghiệp bán lẻ thực phẩm và hoạt động của Ukrop's), và Manufacturing Operations (chương trình giới thiệu tổng quát về ngành công nghiệp chế biến thực phẩm).

Các nhà quản lý của Ukrop's giảng dạy trong những lớp học này và được cung cấp phòng học chuyên môn tại trung tâm hỗ trợ của công ty (Ukrop's Support Center). Ukrop's không thuê các giảng viên toàn thời gian mà sử dụng các nhà quản lý

trong chuỗi siêu thị của mình để phát triển kỹ năng thuyết trình cũng như củng cố độ tín nhiệm với đội ngũ nhân viên. Công ty xuất bản catalog về khóa học mới hàng quý. Năm 1997, số lượng nhân viên đã tham gia các khóa học của Ukrop's lên đến 10.000 người, đây quả là một con số thống kê ấn tượng đối với một chuỗi siêu thị nội địa. Kathy Meadows, giám đốc phát triển nhân sự của Ukrop's, nhận thấy bản thân cô là một ví dụ điển hình về sự phát triển cá nhân. Meadows bắt đầu làm việc tại Ukrop's vào năm 1986 với tư cách là một nhân viên thu ngân bán thời gian.

Trại huấn luyện

Sự chuẩn bị tích cực cho đội ngũ nhân viên trong quá trình cung cấp dịch vụ cho khách hàng là đặc điểm nổi bật của những công ty điển hình trong cuốn sách này. Việc được đào tạo chuyên sâu thông qua các khóa học như tại "trại huấn luyện" cũng là những gì mà những nhân viên phải đánh đổi để được tham gia vào những nhân viên dịch vụ hàng đầu của các công ty như Dial-A-Mattress và Miller SQA. Những nhân viên vượt qua các bài kiểm tra tại "trại huấn luyện" đều được trang bị rất tốt cho những bài

kiểm tra về mặt vật chất, tinh thần cũng như cảm xúc đang đón đợi họ ở vị trí người cung cấp dịch vụ.

Dial-A-Mattress không trang bị kiến thức và kỹ năng cho đội ngũ nhân viên kinh doanh mới chỉ để họ bán đệm mà còn phải bán chúng qua điện thoại. Nhiều khách hàng gọi đến Dial-A-Mattress chưa từng mua đệm trực tuyến và họ không chắc đó là một ý kiến hay. Thách thức đối với một tư vấn viên về đồ chăn ga đệm là phải vẽ ra bức tranh cho khách hàng, dẫn dắt họ lựa chọn dựa trên nhu cầu cá nhân, nhằm tạo ra một mức độ tin tưởng nhất định và hình thành giao dịch. Thành công trong vai trò này đòi hỏi nhân viên cung cấp dịch vụ phải có nguồn năng lượng dồi dào, sự kiên trì, tính sáng tạo, kỹ năng lắng nghe, kiến thức về sản phẩm, kỹ năng giao tiếp, kỹ năng sử dụng máy tính và phương châm lấy khách hàng làm trung tâm.

Dial-A-Mattress đã tổ chức chương trình đào tạo chuyên sâu trong sáu tuần liên tiếp cho nhân viên mới. Các đại diện khách hàng cũng tham gia chương trình tương tự nhưng thường kéo dài hơn vài tuần. Các nhân viên được đào tạo dành bốn tuần trong khóa học thực hành bán hàng chủ yếu trong

lớp học, thời gian còn lại, họ được đào tạo tại trung tâm tổng đài để trực tiếp trải nghiệm cách bán hàng qua điện thoại với sự hỗ trợ của một hướng dẫn viên theo chỉ định.

Thực hành là một trong những phương pháp học tập cơ bản hiệu quả. Phildelis Cooper-Snell, quản lý Đào tạo và Tuyển dụng, cho các học viên xem đoạn băng về giao dịch thực tế giữa một tư vấn viên của công ty và một khách hàng, yêu cầu cả lớp đưa ra cách xử lý tình huống này. Nhiều tình huống thực tế khá “khó nhằn”, ví dụ, tình huống một khách hàng đã được đổi đệm đến hai lần nhưng vẫn chưa vừa lòng, và bà ta muốn đòi lại tiền.

Những buổi đào tạo về kiến thức sản phẩm do các nhà cung cấp Dial-A-Mattress giảng dạy cũng đóng vai trò rất quan trọng khi thể hiện được tầm quan trọng của việc hiểu thấu đáo về các thành phần sản phẩm và những điểm khác biệt khi bán chiếc đệm qua điện thoại. Cả lớp đã có buổi tham quan thực địa tới nhà máy tại New Jersey của Simmons và Serta để quan sát quy trình sản xuất đệm. Những phương pháp đào tạo khác bao gồm các bài giảng, những buổi kiến tập – quan sát các nhân viên bán hàng có

kinh nghiệm làm việc, những khóa học thao tác trên máy tính, xem và thảo luận về các tình huống được đưa ra thông qua các cuộn băng về hành vi khách hàng và kỹ năng bán hàng.

Dial-A-Mattress tuyển dụng nhiều nhân sự hơn cần thiết bởi chỉ có một nửa số nhân viên mới có thể hoàn thành khóa học. Một số người tự từ bỏ, những người khác không vượt qua được bài kiểm tra của Cooper-Snell, ông nói:

Một số người có thể nắm bắt thông tin rất nhanh nhưng lại không thể áp dụng được kiến thức đó vào thực tiễn. Một số lại không phải là những người chúng tôi cần cho hoạt động của một công ty dựa trên danh tiếng về sự trung thực và chính trực. Tôi muốn chắc chắn những con người đó sẽ thành công khi đến với công ty chúng tôi. Tôi tự hào vì có những nhân viên mới đã trải qua đào tạo và gặt hái được kết quả tại công ty. Đó là một cảm giác tuyệt vời. Họ giống như những "nụ hoa" và giờ sẵn sàng nở rộ rực rỡ.

Những người hoàn tất khóa học sẽ tham gia lễ tốt nghiệp và nhận chứng chỉ. Trong buổi lễ, các quản lý

cấp cao của Dial-A-Mattress trực tiếp chúc mừng những nhân viên tốt nghiệp và chào đón họ đến với công ty.

Miller SQA lại cung cấp khóa đào tạo kéo dài 11 tuần cho đội ngũ nhân viên giao dịch bán sản phẩm cho công ty. Năm 1998, công ty đã triển khai khóa học với 21 học phần. Khóa học nhằm chuyển đổi những nhân viên bán hàng nội thất văn phòng bằng cách tiếp cận truyền thống sang cách tiếp cận mới của Miller SQA đó là cùng hợp tác thông qua máy tính xách tay. Mỗi nhân viên được trang bị một chiếc máy tính xách tay và phần mềm 1:1, họ sẽ làm việc với một chuyên gia đào tạo qua điện thoại trong 6 tuần đầu tiên. Những buổi học hàng tuần kéo dài từ 1 đến 3 tiếng để nhân viên nắm được thông tin về sản phẩm và biết cách sử dụng hệ thống 1:1. Tuần thứ 7, buổi học diễn ra tại nhà máy của Miller SQA, bao gồm ba ngày nghiên cứu chuyên sâu với trọng tâm học để lấy kinh nghiệm, ví dụ như học các thao tác trên máy tính. Một vài tuần tiếp theo tập trung vào những lớp học qua điện thoại. Trong tuần cuối cùng, đội ngũ nhân viên được đào tạo sẽ thực hành bán hàng qua điện thoại với các đại diện bán hàng có kinh nghiệm của Miller SQA. Họ phải sử dụng hệ thống để

thực hiện được một giao dịch thực tế trước khi tốt nghiệp.

Do hướng tiếp cận kinh doanh cơ bản của Miller SQA khác với những thông lệ trong ngành, vì vậy, thách thức đào tạo trong các khóa học này không nằm ở việc mài giũa kỹ năng bán hàng cho nhân viên mà nhằm mục đích để họ được tiếp cận với một lĩnh vực mới: bán hàng và cung cấp dịch vụ trên phương diện hợp tác nhờ sự hỗ trợ của máy tính. Trước thách thức trong vấn đề thay đổi tư duy con người, Mabel Casey, giám đốc đào tạo và các cộng sự của bà đã dành những nguồn lực đáng kể để thiết kế một chương trình vừa có tính trải nghiệm vừa có độ tương tác cao cũng như tạo ra một môi trường vui vẻ, thoải mái cho nhân viên. Phép ẩn dụ sử dụng những thuật ngữ trong trường đại học được áp dụng xuyên suốt chương trình. Các bên tham gia tham dự vào buổi "Định hướng cho sinh viên năm thứ nhất" (Freshman Orientation), trải nghiệm "Kỳ nghỉ xuân" (Spring Break), được cấp máy quay phim khi đến thăm nhà máy để tạo album ảnh, kiếm tiền tại chỗ để mua hàng tại cửa hàng trong khuôn viên trường và đọc những bài báo của trường trên mạng. Casey chia sẻ: "Trong hầu hết những chương trình đào tạo về công nghiệp

dịch vụ, anh sẽ ngồi trong một căn phòng và nghe mọi người nói về nội thất nhưng chúng tôi thì khác. Chúng tôi đề cao sự tương tác – anh phải tham gia vào các cuộc nói chuyện. Anh sẽ được nghe nhiều nhất là câu, "Hay quá, thật tuyệt vời."

Sự phát triển mang tính cá nhân

Charles Scwab Corporation và Custom Research là hai trong số những công ty điển hình đánh giá năng lực của cá nhân nhân viên và đưa ra những chương trình đào tạo phát triển tùy chỉnh dựa trên sự đánh giá đó. Schwab sử dụng quy trình đánh giá toàn diện với các nhà quản lý cấp cao và quản lý cấp trung nhằm xác định sức mạnh cũng như cơ hội dựa trên 22 năng lực riêng biệt. Các đồng sự, các nhân viên cấp dưới và cấp cao nhất tham gia vào quy trình đánh giá. Không ai biết kết quả trừ người được đánh giá. Mục đích duy nhất của việc đánh giá là hướng dẫn nhân viên tự vạch ra cho mình kế hoạch phát triển bản thân. Các nhà quản lý cấp cao làm việc với nhân viên hướng dẫn để giúp họ lập kế hoạch phát triển, các nhà quản lý cấp trung thực hiện khóa học xây dựng kế hoạch phát triển.

Các nhà quản lý cấp cao của Schwab là những người đầu tiên phải trải qua quá trình đánh giá. Các nhà quản lý cấp trung trải qua giai đoạn phát triển cá nhân từ 18 đến 24 tháng sau đánh giá toàn cục và tiếp tục được đánh giá lần nữa. Kế hoạch phát triển cá nhân bao gồm cả những trải nghiệm giáo dục (những khóa học do trường Đại học Schwab cung cấp và những chương trình thực hành tại trường đại học) cũng như những trải nghiệm lý thuyết (những hoạt động cụ thể để thể hiện việc nắm bắt được những năng lực trên). Schwab đang phát triển chương trình chứng nhận cho các nhà quản lý cấp trung được bổ nhiệm thành Nhà quản lý tài ba (Master Manager).

Kế hoạch phát triển cá nhân được ứng dụng cho mọi nhân viên của Schwab với chương trình học mục tiêu cho mỗi hạng mục công việc. Đại học Schwab cũng cung cấp nhiều khóa học mà từ đó đội ngũ nhân viên có thể thiết kế những kế hoạch phát triển cho mình, bao gồm rất nhiều khóa học về giao tiếp, hiệu quả tổ chức, lãnh đạo, công nghệ thông tin, đầu tư và tài chính. Đại học Schwab tiến hành đào tạo tại trụ sở chính và tại các trung tâm dịch vụ trong khu vực, với sự hỗ trợ của một đối tác trong các khóa học về máy tính, thông qua mạng nội bộ công ty và thông qua

đĩa CD-ROM. Năm 1998, khoảng 65% trên tổng số nhân viên của công ty đã tham gia ít nhất một khóa học tại Đại học Schwab. Eileen Schlos, phó giám đốc, tham gia khóa học về tổ chức tại Schwab đã giải thích triết lý nền tảng của Đại học Schwab như sau: "Giá trị cốt lõi và văn hóa là linh hồn của công ty chúng tôi. Đại học Schwab chia sẻ và truyền tải những giá trị đó trên tinh thần không ngừng phát triển cho mọi nhân viên. Chúng tôi muốn tiếp cận từng nhân viên và cam kết phát triển nghề nghiệp của họ."

Custom Research (CRI) cũng là một công ty tích cực ứng dụng kế hoạch phát triển cá nhân cho đội ngũ nhân viên. Mỗi nhân viên trong công ty đều được gặp riêng quản lý của mình hàng năm để xác định rõ những mục tiêu phát triển ngắn hạn và dài hạn đồng thời lập trình chương trình phát triển bản thân nhằm đạt được những mục tiêu đó. Nhân viên và quản lý sẽ thường xuyên gặp nhau để đánh giá tiến độ thực hiện kế hoạch. Việc kiểm tra thường xuyên này cần có sự tham gia của hai người để giúp nhân viên đó luôn bám sát kế hoạch thậm chí khi công ty đang trong thời kỳ bận rộn.

Custom Research cung cấp một chương trình

học đa chiều với những khóa học nội bộ về các chủ đề như viết báo cáo, nắm rõ các báo cáo tài chính, ủy quyền, làm việc nhóm, quản lý hiệu quả hoạt động, thống kê cơ bản và nâng cao, thiết kế nghiên cứu và sáng tạo trong giải quyết vấn đề. Công ty cũng cử nhân viên đi học những khóa học bên ngoài về các chủ đề như kỹ năng viết, thuyết trình, quản lý thời gian và kỹ năng giám sát.

Để mở rộng kinh nghiệm, đội ngũ nhân viên của công ty cũng được giao tìm hiểu về những tài liệu bên ngoài liên quan đến những dự án cụ thể và định kỳ được luân chuyển vị trí công tác trong công ty. Để được thăng chức khi vào làm tại Custom Research (CRI), nhân viên phải có kinh nghiệm trong một vài lĩnh vực khác nhau. Công ty phục vụ khách hàng thông qua đội ngũ tìm kiếm nguồn khách hàng và các nhân viên trong đội được luân chuyển sang đội khác sau một vài năm. Các quản lý phòng ban và đội ngũ CRI nắm trong tay bản dự thảo bổ nhiệm hoặc tăng ngạch cho những nhân viên được lựa chọn vào các đội. Việc được luân chuyển sang đội mới sẽ thúc đẩy quá trình phát triển bản thân của nhân viên khi được gặp gỡ và làm việc cùng với quản lý mới, đồng nghiệp mới, khách hàng mới và những dự án mới.

Tuy nhiên, các nhân viên cũng gặp phải thách thức hàng đầu đó là vừa đáp ứng được nhu cầu của đội ngũ về kinh nghiệm và tính liên tục trong công việc vừa có thể tiến hành việc luân chuyển vị trí thuận lợi. Laura Olson, người bắt đầu làm tại CRI với vai trò nhân viên tổng đài điện thoại khi còn trên ghế nhà trường và đến năm 1998, cô đã làm việc cho hai đội khác nhau, giải thích: "Chúng tôi muốn duy trì khách hàng thường xuyên liên tục nên cố gắng cân bằng mọi việc để mang đến điều tốt nhất cho khách hàng và cho nhân viên."

Biểu 8-2 trình bày kế hoạch phát triển năm 1998 cho một nhân viên cụ thể của Custom Research trong đó tên của nhân viên và người quản lý đã được lược bỏ. Nhân viên này đã làm việc tại CRI được 4 năm khi kế hoạch này được xây dựng. Biểu 8-2 minh họa độ chính xác của những kế hoạch phát triển cá nhân tại CRI. Nó cũng cho thấy những cam kết của công ty trong việc đầu tư vào thành công của nhân viên. Custom Research không mời chào những công việc đòi hỏi ít kỹ năng lấy việc học hỏi không ngừng là tiền đề cho quá trình tuyển dụng.

Biểu 8-2. Kế hoạch phát triển cá nhân tại Custom Research

Kế hoạch phát triển cho đội ngũ nhân viên năm tài khóa 1998 (do lãnh đạo chuẩn bị)	
Mục tiêu dài hạn	Trở thành giám đốc nghiên cứu
Mục tiêu ngắn hạn	Trở thành chuyên viên nghiên cứu cao cấp
Mục tiêu đào tạo cho năm tài khóa 2013	1. Thực hiện triển khai được 3 đến 4 dự án cá nhân 2. Thực hiện ít nhất một dự án tập trung cùng với đồng nghiệp 3. Tiếp tục phát triển kỹ năng viết báo cáo 4. Phát triển kỹ năng ước lượng, đánh giá
Thuê ngoài đào tạo	1. Hiện tại không có
Đào tạo tại Custom Research Inc.	1. Đào tạo dịch vụ hợp đồng: Hoạt động thực địa (một đến hai ngày) Xử lý mẫu (hai ngày) 2. Đào tạo thống kê cao cấp 3. Đào tạo thiết kế nghiên cứu 4. Viết từ hai đến ba báo cáo nghiên cứu 5. Hoàn thành mô hình đánh giá và tổ chứ 10 đến 15 phiên đấu thầu mỗi năm 6. Đề xuất bốn ý tưởng để cải thiện chất lượng cũng như hiệu quả của cả nhóm 7. Kiểm nghiệm thực địa đối với ít nhất hai dự án 8. Đọc hiểu tài liệu: a. Đọc hai cuốn sách đại cương về kinh doanh. Những cuốn sách này có thể được lựa chọn từ Danh sách được đề cử hoặc lựa chọn khác phù hợp với công ty. Thỏa thuận với lãnh đạo về danh sách những cuốn sách được lựa chọn. Làm một báo cáo tóm tắt những điểm chính trong cuốn sách và thảo luận với lãnh đạo.

b. Mỗi tuần đọc ít nhất một ấn phẩm định kỳ về kinh doanh
c. Tham gia ít nhất một nhóm thảo luận về cuốn sách đó
d. Tham gia những chương trình kết hợp giữa ăn trưa và đào tạo

---

Họ gọi tôi là huấn luyện viên

Huấn luyện là một trong những phương pháp phát triển nhân viên tại những công ty tiêu biểu này. Một nhân viên nào đó được chỉ định đảm nhiệm vai trò hướng dẫn viên chính hoặc hỗ trợ. Tại Container Store, nhân viên toàn thời gian được gọi là Siêu sao đào tạo bán hàng (Super Sales Trainer -SSTs), họ làm việc với nhân viên cửa hàng về thông tin sản phẩm và kỹ năng bán hàng cũng như giải pháp tình

huống. Mỗi SST được chỉ định phụ trách hai cửa hàng trong toàn chuỗi. Việc huấn luyện không chính thống thường xuyên diễn ra tại mỗi cửa hàng, đó là một phần trong văn hóa công ty. Chia sẻ với người khác là giá trị cốt lõi của công ty. Fernando Ramos, nhân viên bán hàng, người đã tham gia huấn luyện rất nhiều lần đã gây kinh ngạc cho đội ngũ nhân viên mới khi tuyên bố: "Tôi muốn hướng dẫn các bạn tất cả những gì tôi biết." "Chúng ta đều là nhân viên đào tạo," Elaine Fuqua, một Siêu sao đào tạo bán hàng (SST) bổ sung.

Các tiếp viên hàng không mới của Midwest Express trải qua chế độ đào tạo 6 tuần, trong đó có 2 tuần làm việc với các huấn luyện viên được chỉ định. Các tiếp viên hàng không đảm nhiệm vai trò huấn luyện viên là những người đã được đào tạo bài bản. Đội ngũ nhân viên tích lũy được thông tin từ các buổi hướng dẫn trong khi các huấn luyện viên cảm thấy hài lòng vì được chia sẻ kiến thức. Midwest Express cũng có chương trình Đại diện đảm bảo chất lượng dịch vụ (Quality Assurance Service Representative – QASR) dành cho những nhân viên tiếp nhận đăng ký vé từ khách hàng. Được lựa chọn bởi các đồng sự, QASR cũng chính là một trong số những nhân viên

tiếp nhận đăng ký khách hàng. Khi phải thực hiện chương trình luân chuyển vị trí QASR, những nhân viên QASR cũ lại hướng dẫn những nhân viên khác trong việc xử lý các giao dịch khó. Sonya Wilborn, một nhân viên tiếp nhận đăng ký đặt vé chia sẻ: "Đôi khi anh rất cần đến những phản hồi và hướng dẫn. Chương trình QASR rất hữu dụng bởi nó đồng nghĩa với việc mọi người đều sẵn sàng giúp đỡ nhau."

Jennifer Grassano là một nhân viên tư vấn đồ dùng chăn ga đệm giường ngủ (BC) và cũng là một huấn luyện viên tại Dial-A-Mattress. Cô thực hiện công việc của một tư vấn viên 3 ngày 1 tuần và dành 1 ngày để huấn luyện các nhân viên tư vấn khác. Cô thường làm việc độc lập với khoảng 3, đến 4 nhân viên tư vấn trong ngày huấn luyện này. Cô lựa chọn các ứng viên bằng cách đánh giá năng suất làm việc của đội ngũ nhân viên bán hàng trong suốt 3 tháng trước đó. Trước tiên, Grassano giám sát công việc của đội ngũ nhân viên tư vấn. Cô sẽ dành khoảng 1 giờ để lắng nghe và ghi chép mỗi cuộc gọi. Các nhân viên tư vấn không được thông báo chính xác thời gian các cuộc gọi của họ bị giám sát nhằm đảm bảo tính chính xác cho bản đánh giá.

Khi hoàn thành việc giám sát, Grassano sẽ hẹn gặp riêng nhân viên tư vấn đó và đưa ra những hướng dẫn cần thiết với những đánh giá về điểm mạnh và điểm cần khắc phục. Bản thân cũng là một nhân viên tư vấn đệm nên cô hiểu được khó khăn khi phải duy trì mức năng lượng dồi dào cũng như sự nhiệt tình xuyên suốt 60 cuộc gọi trong một ca làm việc. Cô thường gợi ý cho họ những chiến thuật mới; những cách diễn đạt hấp dẫn để giúp nhân viên hoàn thành tốt công việc. Một nhân viên tư vấn dưới quyền Grassano đã không xử lý được tình huống khách hàng phàn nàn về giá cả chênh lệch giữa các loại đệm. Grassano đã nhấn mạnh đến khả năng vẽ nên bức tranh tưởng tượng cho khách hàng:

Khách hàng gần như phó mặc quyết định vào tay chúng tôi khi muốn mua đệm. Họ không rõ đệm lò xo khác với những loại khác như thế nào. Cũng giống như việc tôi mua một bộ chế hòa khí cho xe ô tô của mình. Tôi thậm chí không biết nó trông như thế nào. Chúng tôi phải sử dụng từ ngữ miêu tả để giúp khách hàng có nhu cầu mua đệm đưa ra quyết định đúng đắn. Anh phải nói với khách hàng rằng đệm đắt tiền hơn sẽ có đệm lót mềm hơn, tốt hơn với chất liệu pha tơ tằm và len thay vì chỉ nói rằng tấm

đệm đó có nhiều lớp lót hơn.

Sau buổi hướng dẫn đầu tiên, Grassano tiếp tục gặp gỡ các nhân viên đó trong hai tháng tiếp theo. Lúc này, cô có thể so sánh được hiệu quả làm việc của các nhân viên đó vào thời điểm ba tháng trước khi được hướng dẫn và thời điểm hai tháng sau huấn luyện. “Ai cũng muốn tôi phải đưa ra bằng chứng cụ thể”, Grassano chia sẻ.

Grassano tin tưởng rằng với kinh nghiệm và năng lực làm việc ở vị trí chuyên gia tư vấn đệm, cô có đủ tự tin và sự tín nhiệm để trở thành một huấn luyện viên. “Nếu không làm tốt công việc của mình, tôi sẽ không thể hướng dẫn người khác. Trước tiên, tôi cần trở thành tấm gương.” Giống như những người hướng dẫn đáng kính của cô, Grassano rất thích thú với việc chia sẻ kiến thức, truyền tải những kỹ năng của mình cho các nhân viên khác. Grassano đã nỗ lực giúp đỡ đội ngũ nhân viên bán hàng cải thiện kỹ năng thậm chí những người này cho rằng việc đó không cần thiết và nhận được sự kính trọng và mến phục của mọi người tại trung tâm tổng đài của công ty. “Họ trêu chọc tôi và gọi tôi là huấn luyện viên. Tôi đội một chiếc mũ bóng chày. Tôi cho mọi người

thấy rằng chúng tôi giống như đội bóng Yankees hùng mạnh. Và trên hết, chúng tôi là một tập thể bền vững."

Hành trình tới các trường đại học

Không có công ty nào tin tưởng vào việc không ngừng học hỏi như USAA. Công ty nổi tiếng với những khoản đầu tư đáng kể vào các khóa đào tạo liên quan đến công việc, ví dụ khóa học kéo dài 10 tuần trang bị kỹ năng cho nhân viên trở thành đại diện khách hàng của công ty. Tuy nhiên, cũng không kém phần ấn tượng đó là việc USAA đầu tư vào việc học của đội ngũ nhân viên tại các trường đại học và cao đẳng. Tất cả các nhân viên làm việc toàn thời gian hơn một năm đều đủ điều kiện nhận học bổng theo học tại những trường này. Họ tham gia vào một trong những học viện danh tiếng và nỗ lực học tập nhằm phục vụ cho công việc sau khi tốt nghiệp thường với chuyên môn về kinh doanh. USAA cũng tài trợ cho những chương trình học từ xa tại bang nơi các nhân viên làm việc.

USAA trực tiếp chi trả tiền học phí thay vì hoàn lại cho nhân viên sau đó. Những nhân viên không

vượt qua hoặc không thể hoàn thành khóa học phải hoàn lại tiền cho công ty. Công ty cũng chi trả học phí cho các nhân viên có nguyện vọng theo học các khóa học riêng lẻ tại trường đại học không thuộc nhóm chương trình chính quy nhận bằng tốt nghiệp.

Chương trình học được giảng dạy dựa trên yêu cầu của USAA tại hơn 60 lớp học. Các nhân viên có thể sử dụng Trung tâm Nguồn lực của USAA (Resource Center) để làm bài tập về nhà hay chuẩn bị các bài thuyết trình trên máy tính. Họ cũng có thể tận dụng sự giúp đỡ của các chuyên gia tại các trường đại học đó. USAA thậm chí còn cấp học bổng đại học cho con cái của nhân viên – như một nỗ lực đầu tư vào đội ngũ nhân viên tiềm năng.

USAA đã cân bằng khoản chi tiêu hàng năm lên đến 2,6 triệu đô-la cho các chương trình đào tạo đại học bằng cách nào? Karen Wolfshohl, quản lý việc học của đội ngũ nhân viên tại các trường đại học cho biết:

Trong văn hóa của chúng tôi, nhân viên luôn là nguồn lực quan trọng nhất. Họ là yếu tố quyết định đến tính cạnh tranh của công ty trong vai trò một

nhà cung cấp dịch vụ tài chính. Lực lượng lao động được đào tạo tốt cũng là lựa chọn duy nhất của chúng tôi trước những thay đổi, đặc biệt là thay đổi về công nghệ trong ngành kinh doanh mà chúng tôi theo đuổi. Tôi cũng nói với các nhân viên của mình rằng họ cần được đào tạo để trụ lại với công việc. Nếu không họ sẽ bị đào thải.

THÁI ĐỘ SỞ HỮU

Những nhân viên cảm thấy mình là một trong những người chủ của công ty thường nỗ lực làm việc hơn để duy trì thành công của công ty. Các chủ sở hữu công ty không chỉ nhận được nhiều hơn khi công ty thành công mà cũng mất mát nhiều hơn một khi công ty thất bại. Quyền sở hữu thực tế nằm ở nhận thức. Nó ẩn chứa tình cảm, trách nhiệm cá nhân và niềm tự hào của mỗi người. Một câu chuyện từ Midwest Express đã minh họa cho sự sở hữu gắn liền với cảm xúc này: Hãng đã kiên trì trong một khoảng thời gian dài để mở đường bay tới sân bay La Guardia tại New York. Tuy nhiên, khu vực cổng vào sân bay lại khá lộn xộn. Công ty lập kế hoạch thuê ngoài việc tân trang lại khu vực rộng gần 1.000 m^2 nhưng đội ngũ nhân viên của Midwest Express muốn tự tay

thực hiện việc này. Họ cùng có mặt vào mỗi ngày thứ Bảy, cùng nhau thay mái, sơn lại tường và lau dọn. Đó chính là thái độ về quyền sở hữu.

Thái độ sở hữu cũng được thể hiện trong những nhận xét dưới đây của các nhân viên khi được phỏng vấn làm tư liệu cho cuốn sách này:

• "Tháng Giêng năm 1996, chúng tôi đã trải qua một trận bão tuyết kinh khủng và tôi không thể ra khỏi nhà. Tôi đã gọi điện cho tất cả khách hàng của công ty ngày hôm đó để xem mọi người đã nhận được hàng chưa. Tôi đã ngạc nhiên vì có nhiều khách hàng bày tỏ sự cảm phục của họ dành cho đội ngũ nhân viên lái xe vì nỗ lực và quyết tâm của họ khi giao hàng trong điều kiện thời tiết khắc nghiệt đến thế." – Maureen Renneberg, trợ lý giám đốc bán hàng của Dial-A-Mattress.

• "Tôi ước được sở hữu doanh nghiệp riêng của mình và được thỏa nguyện mong ước khi làm việc tại Enterprise Rent-A-Car. Tôi được phép xây dựng các hoạt động kinh doanh như mong muốn. Tôi không bị bó buộc với những quy định. Tại đây, ban lãnh đạo cho phép tôi hiện thực hóa giấc mơ của mình." –

Joanne Peratis-Weber, phó giám đốc khu vực của Enterprise Rent-A-Car.

• "Anh sẽ cảm thấy gắn bó với những sản phẩm mình cung cấp. Anh quan tâm đến nó. Anh không còn cảm giác mình giống một con tốt đang miệt mài làm việc trong khi người khác được hưởng lợi từ sức lao động của anh. Anh cảm thấy mình được đánh giá xứng đáng. Và ở đây, anh là người quan trọng. Mọi người đều biết đến anh." – Lisa Gudding, quản lý khách hàng của Custom Research.

• "La Paz khởi hành vào ngày 10 và 15 của tháng. Thời gian giữa hai ngày này tùy thuộc vào tôi. Tôi tự quyết định về chuyến đi của mình. Tôi đến những nơi có thể ngắm bình minh, hoàng hôn, và chiêm ngưỡng các loài động vật. Có lẽ không thiếu những CEO 32 tuổi có quyền lực như tôi, nhưng tôi cá là họ không thể được vui vẻ và thoải mái như tôi," – Jill Russell, thuyền trưởng, Special Expeditions.

• Một khách hàng gọi điện thoại tới và nức nở nói với chúng tôi rằng ông muốn thay đổi. Ông chia sẻ về việc vợ mình mới qua đời. Chúng tôi nói với ông rằng chúng tôi có thể giúp ông và rằng hãy cứ khóc

cho nhẹ lòng. Tôi muốn chắc chắn rằng chúng tôi quan tâm tới mọi thứ." – Berniece More, đại diện cung cấp dịch vụ của USAA.

Sự bao quát là yếu tố chủ đạo của tư tưởng sở hữu. Hãy trở thành một phần trong mọi hoạt động của công ty. Hãy trở thành một nhân viên có trách nhiệm với sứ mệnh làm chủ để tự kiểm soát công việc cần hoàn thiện với tư duy sáng tạo, nhiệt tình, tích cực trong tổ chức.

Các nhân viên hình thành tư tưởng sở hữu khi được đối xử như chủ nhân của công ty và được kỳ vọng sẽ hành xử như một chủ nhân thực sự. Họ tự biết phát triển bản thân tới cấp độ cần thiết đồng thời tạo ra giá trị cho cả khách hàng lẫn đồng sự. Họ có xu hướng làm việc chăm chỉ được thể hiện qua hiệu quả công việc và đóng góp cho công ty. Họ cũng chấp nhận rủi ro một cách khôn ngoan để xây dựng công ty vững mạnh hơn. Một công ty sẽ phát huy hết tiềm năng về tư tưởng sở hữu khi thành công của công ty cũng chính là thành công của nhân viên.

Những công ty không có bí mật

“Chúng tôi muốn mọi người làm việc trong các cửa hàng của mình đều nhận được thông tin giống như các quản lý cửa hàng” – Beth Barrett, phó giám đốc hoạt động của Container Store nhấn mạnh. “Khi khách hàng nói ‘Tôi đang trao đổi công việc với George, quản lý cửa hàng’. Ồ, George không phải quản lý cửa hàng, nhưng chúng tôi coi anh ấy giống như quản lý vậy.” Container Store cũng như các công ty tiêu biểu khác không giấu giếm các bí mật. Công ty chia sẻ hầu hết thông tin cho mọi nhân viên, gồm những thông tin về đối chiếu doanh thu định kỳ của mỗi cửa hàng. Công ty cũng công khai mục tiêu lợi nhuận hàng năm, việc này liên quan chặt chẽ với mục tiêu chia sẻ lợi nhuận trong công ty.

Thông qua những công việc thường nhật tại các cửa hàng, trung tâm phân phối; thông qua bảng tin trong cửa hàng; thông qua những chuyến thăm hỏi thường xuyên của đội ngũ nhân viên từ trụ sở chính; thông qua fax và email hàng ngày cũng như các chương trình đào tạo, huấn luyện liên tục và các cuộc họp thường xuyên của công ty, Container Store đã đầu tư vào thành công của nhân viên bằng cách cập nhật thông tin liên tục tới họ. “Chúng tôi muốn mọi người biết mọi việc đang diễn ra.” Diane Higgins,

quản lý cửa hàng hơn 10 năm và hiện đang là một chuyên gia đào tạo về bán hàng trực tiếp cho biết. "Khi mọi người càng biết nhiều về tổ chức, họ càng quan tâm hơn đến nó," Jon Wavra, quản lý hoạt động của các cửa hàng tại khu vực Chicago cho hay. "Nếu có thể làm điều gì đó để tăng cường giao tiếp giữa mọi người với nhau, chúng tôi chắc chắn sẽ làm," Nancy Donley, giám đốc nhân sự khẳng định.

Việc chia sẻ thông tin thể hiện sự tin tưởng, củng cố trách nhiệm cá nhân, xây dựng lòng tự hào và khích lệ cam kết. Chúng xuất phát từ cảm giác gắn bó với tổ chức, là một phần của tổ chức. Từ ngày đầu khởi nghiệp, Custom Research đã chia sẻ tất cả những thông tin tài chính thay vì thông tin lương đơn thuần cho mọi nhân viên. Đồng sáng lập công ty Judy Corson giải thích, "Nếu anh nắm được toàn bộ thông tin về hoạt động cũng như tình hình tài chính của một công ty, anh sẽ có cảm giác mình là một phần của công ty đó," Jeff Pope, người đồng nhiệm của Judy chia sẻ thêm. "Trước khi khởi nghiệp CRI, tôi là phó giám đốc tại một công ty nghiên cứu lớn nhưng thậm chí tôi còn không biết công ty đó lớn cỡ nào."

Miller SQA đã phát triển và mài giũa những phương pháp tiếp cận mới để tăng cường giao tiếp trong công ty khi nó ngày càng lớn mạnh với hơn 500 nhân viên. Một trong các phương pháp hiệu quả đó là sử dụng hệ thống Town Criers để cung cấp thông tin một cách chủ động. Town Criers gồm tất cả những nhân viên toàn thời gian, những người nhận trách nhiệm củng cố các mối quan hệ trong nội bộ tổ chức ngoài công việc thông thường; họ cũng giữ vai trò người phát ngôn về kết quả kinh doanh cũng như các vấn đề của công ty cho những nhân viên khác khi cần. Họ tìm kiếm câu trả lời cho những câu hỏi của nhân viên trước khi cuộc họp thông tin hàng tháng diễn ra và làm rõ những thông tin không chính xác khi tiếp nhận được. Phương pháp Town Crier giúp Miller SQA duy trì giao tiếp trực tiếp trong công ty. "Mọi người đều muốn biết chuyện gì đang diễn ra và cần được thông báo về điều đó," Phó giám đốc tài chính Bob Enders, khẳng định. "Các nhân viên cảm thấy được kết nối với công ty và tiếng nói của họ được coi trọng."

Không gian giải pháp mở

Được đối xử như một đồng sở hữu công ty không

phải là chuyện đơn giản. Quyền sở hữu thường đi cùng trách nhiệm trong mỗi quyết định đưa ra, khả năng chấp nhận rủi ro và tố chất lãnh đạo. Các chủ sỡ hữu công ty hoạt động trong không gian giải pháp mở; họ có quyền điều động, đổi mới, nắm bắt cơ hội, thử sức với những điều mới mẻ. Những chủ sở hữu có thẩm quyền và những kỳ vọng về hiệu suất làm việc của nhân viên – thứ vũ khí tối thượng trong quản lý và điều hành doanh nghiệp.

Các công ty điển hình trong cuốn sách này đầu tư vào đội ngũ nhân viên bằng cách cho phép họ tự ra những quyết định có khả năng mang lại thành công. Đây chính là ý nghĩa của “Không gian giải pháp mở”. Ngược lại, những nhân viên này tin tưởng vào sự công tâm của nhà quản lý dù khi họ tỏa sáng hay khi mắc sai lầm. Một công ty chỉ có thể tạo ra không gian giải pháp mở dựa trên nền tảng của sự tin tưởng. Jan Elsesser, phó giám đốc điều hành bộ phận bán hàng và tiếp thị của Custom Research cho biết: “Tất nhiên, sai lầm là điều khó tránh, nhưng văn hóa công ty chúng tôi là không chỉ trích. Tại CRI, anh có thể mắc sai lầm, và chúng tôi quan tâm đến những tiến bộ không ngừng sau những sai lầm đó, đến việc tìm kiếm những hướng giải quyết tốt hơn, và đến việc sửa

chữa chúng như thế nào.” Bix Norman, người đi đầu trong việc thành lập Miller SQA, cho biết thêm: “Về phần tôi, tôi ý thức sâu sắc về sức tàn phá của sự hăm dọa và đe dọa. Tôi làm việc hiệu quả nhất khi tự tin và an tâm, vì thế, tôi tin rằng điều này cũng đúng với các nhân viên khác.”

Sự tin tưởng đóng vai trò quan trọng và những động lực dẫn đến sự tin tưởng đó cũng quan trọng không kém. Chúng bao gồm năng lực và tính chính trực như đã thảo luận trong chương trước. Ngoài ra, nền tảng xây dựng nên năng lực và sự công bằng cũng rất quan trọng, đó là quá trình tuyển dụng, đào tạo và huấn luyện bài bản, giao tiếp nội bộ hiệu quả và những giá trị cốt lõi gồm có thái độ tôn trọng lẫn nhau, tinh thần làm việc nhóm, tính chính trực và lợi ích xã hội.

Ngoài việc đặt nền móng cho sự tin tưởng trong tổ chức, những giá trị cốt lõi mang tính nhân văn cũng giúp mở rộng không gian giải pháp: Chúng giúp xóa bỏ nhu cầu dùng đến những tài liệu dày với hàng tá các quy định hay quy tắc. Đội ngũ nhân viên của Container Store hiểu rằng họ mang trong mình sứ mệnh khiến khách hàng hài lòng và rằng họ không

cần đến quá nhiều quy tắc. Đội ngũ nhân viên của St. Paul Saints biết niềm vui là yếu tố quan trọng hàng đầu, và họ cũng đưa ra các quyết định nằm ngoài mọi quy tắc. Hãy thử áp dụng điều này, các bạn sẽ thấy được hiệu quả tuyệt vời của nó.

Xác định giới hạn không gian giải pháp sẽ củng cố sức mạnh soi đường của các giá trị cốt lõi. Đổi mới là một phần việc của mỗi cá nhân tại Dana Commercial Credit thông qua sáng kiến, "Những ý tưởng đổi mới" (chương 5). Những ý tưởng vượt ra khỏi những giới hạn chức năng cần được chấp thuận trước. "Mạnh dạn thực hiện" (Just do it) là những ý tưởng nằm trong phạm vi giải pháp cho công việc của nhân viên. Thực tế, nhân viên của Dana Commercial Credit đều là "CEO" của chính họ, tại không gian hơn 7 m^2 xung quanh bàn làm việc.

Đội ngũ nhân viên trên các chuyến bay thường xuyên của Midwest Express được hướng dẫn bởi hai nhóm quy tắc: Những quy tắc không thể phá vỡ trong bất kỳ hoàn cảnh nào và những quy tắc tùy chỉnh trong những hoàn cảnh nhất định. Jill Schuetz, một nhân viên công ty cho biết: "Chúng tôi có thể tự đưa ra quyết định. Ví dụ, một anh chàng đã đi hết

chặng bay miễn phí, tôi vẫn có thể cho anh ta “quá giang” để tới chỗ bạn gái và cầu hôn cô ấy. Tôi có quyền đưa ra quyết định này.”

Chia sẻ của cải

Theo tạp chí *Fortune,* mọi công ty đều tuyên bố nhân viên là tài sản quý giá nhất, nhưng các công ty đáng ngưỡng mộ nhất thế giới mới thực sự cho thấy họ coi trọng nhân viên hơn hết thảy. Các công ty điển hình trong cuốn sách này thể hiện cam kết của mình với đội ngũ nhân viên thông qua việc chia sẻ với họ tài sản mà họ đã góp sức tạo nên. Thông qua kế hoạch trao quyền sở hữu cho nhân viên bằng cách tặng cổ phiếu, chia sẻ lợi nhuận, khen thưởng và áp dụng mức lương trên trung bình, những công ty điển hình đã trao cho nhân viên của mình ”cổ phần” trong thành công của công ty. Công ty càng hoạt động tốt, các nhân viên càng nhận được trợ cấp hậu hĩnh; họ góp phần tạo nên thành công và xứng đáng được tận hưởng thành quả.

Thái độ sở hữu xuất phát từ nhiều nguồn khác nhau. Nó là sản phẩm của thứ đáng quý và ý nghĩa hơn tiền bạc. Tuy nhiên, tiền bạc lại đóng vai trò

quan trọng trong việc khuyến khích và duy trì thái độ sở hữu. Thứ nhất, sở hữu có nghĩa là đầu tư nguồn lực cảm xúc, năng lượng, thời gian, danh tiếng và có thể là tài chính của một cá nhân. Càng đầu tư nhiều nguồn lực cá nhân, cảm giác về sở hữu càng mạnh mẽ. Những người thực sự đầu tư bản thân vào một công ty sẽ có kỳ vọng lớn và xứng đáng được hưởng thụ những thành công về mặt vật chất. Thứ hai, một công ty hào phóng chia sẻ của cải của mình với nhân viên sẽ giành được niềm tin. Niềm tin là nền móng cho thái độ sở hữu của nhân viên, mang lại cam kết cao nhất của họ đối với công ty.

80% nhân viên của Dana Commercial Credit là cổ đông của công ty. 40% cổ phiếu của Charles Schwab Corporation thuộc quyền sở hữu của nhân viên. Mỗi nhân viên của Midwest Express đều được nhận cổ phiếu khi công ty phát hành cổ phiếu ra công chúng năm 1995. Tại những công ty này và một số công ty tiêu biểu khác, sở hữu, theo nghĩa đen, góp phần mang lại ý nghĩa cho sở hữu về mặt tinh thần.

Container Store luôn dành 18% doanh thu để trả lương cho nhân viên trong suốt 20 năm qua. Đội

ngũ nhân viên của Container Store đã mang về doanh thu gấp hai lần mức trung bình toàn ngành. Công ty hoàn toàn có thể cắt giảm khoản tiền dành để trả lương cho nhân viên nhằm đảm đảo mức tăng trưởng thường niên 25%. Tuy nhiên, công ty vẫn dành 18% doanh thu để trọng thưởng cho những con người đã góp phần tạo nên những con số đó nhằm cạnh tranh thu hút nhân tài và để củng cố quan hệ với nhân viên. Tỷ lệ nhân viên nghỉ việc hàng năm của các cửa hàng chỉ từ 10 đến 15%, một con số thấp đến kinh ngạc trong ngành công nghiệp bán lẻ. Như chủ tịch Kip Tindell giải thích: "Chúng tôi phải thu hút và giữ được những con người xuất sắc nhất bởi đặc thù sản phẩm mà chúng tôi bán là những món đồ cứng. Bất cứ ai cũng có thể là người tiếp nhận đơn hàng. Nhưng chúng tôi bán những sản phẩm như bình nước du lịch chống tràn tuyệt đối, loại hàng đắt hơn những chiếc bình thông thường. Chúng tôi rất vui khi sản phẩm được thị trường đón nhận, nhưng để làm được điều đó, chúng tôi cần đến những con người xuất sắc."

Chick-fil-A đầu tư vào thái độ sở hữu của nhân viên nhà hàng với thỏa thuận chia sẻ lợi nhuận "có một không hai". Chick-fil-A đầu tư vốn để "kéo" một

quản lý nhà hàng vào hoạt động “chìa khóa trao tay”. Nhân viên quản lý sẽ cam kết với cửa hàng bằng khoản tiền đặt cọc 5.000 đô-la. Khoản tiền này sẽ được hoàn trả khi anh rời hệ thống. Hai bên sẽ chia đôi lợi nhuận ròng hàng tháng thu được từ nhà hàng. Các điều hành viên này sẽ được đảm bảo mức thu nhập tối thiểu (hiện tại là 30.000 đô-la) khi xây dựng các hoạt động kinh doanh thành công. Họ chỉ phải trả cho Chick-fil-A một khoản phí vận hành bằng 15% doanh thu trong đó có tiền thuê các trang thiết bị và những chi phí hành chính hay dịch vụ hỗ trợ.

Thỏa thuận này có lợi cho cả điều hành viên nhà hàng và Chick-fil-A. Nhà điều hành này có thể vận hành công việc kinh doanh riêng mà không phải bỏ vốn hay vay nợ. Họ có thể tiếp cận với các thương hiệu, sản phẩm, và hệ thống của một trong những chuỗi nhà hàng thành công nhất thế giới. Họ là những doanh nhân độc lập, nhưng không đơn độc. Như Tim Tassopoulos, phó giám đốc hoạt động thực địa của Chick-fil-A, nhận định: “Anh kinh doanh vì mình nhưng không phải một mình.” Quan trọng nhất đó là thỏa thuận chia sẻ lợi nhuận 50-50, nên Chick-fil-A có những quyền lợi bất di bất dịch để giúp đỡ nhà điều hành thành công và duy trì được thành công đó.

Chick-fil-A kiếm được tiền khi nhà điều hành tạo ra doanh thu.

Chick-fil-A hưởng lợi lớn từ thỏa thuận này bởi nó có thể thu hút được những người vô cùng tài năng đảm nhiệm chức năng vận hành các cửa hàng với cam kết về quyền sở hữu. Chúng ta đã được gặp Craig Hall, điều hành viên các cửa hàng tại Bryan College Station, Texas, người khởi đầu công việc kinh doanh tại Chick-fil-A năm 1987 trong chương 3. Với hơn 20 năm kinh nghiệm ở vị trí quản lý bán lẻ, Hall, nhà lãnh đạo tài ba, nhân viên tiếp thị không mệt mỏi, một công dân tích cực trong cộng đồng, đã điều hành cửa hàng như một ông chủ. Hall có trách nhiệm và tận tâm với công viêc. "Tôi cam kết hoàn thành tốt nhiệm vụ," ông chia sẻ. "Công việc ở đây là cuộc đời tôi." Hall cũng rất thành công với vị trí điều hành viên hàng đầu tại hệ thống Chick-fil-A. Cuộc cạnh tranh của cửa hàng ông với nhà hàng ăn nhanh bên cạnh, nơi thay đổi quản lý đến 3 lần/năm có vẻ không phải là một cuộc chiến ngang sức. Nhưng bằng hình thức chia sẻ của cải, Chick-fil-A đã thu hút được những điều hành viên như Craig Hall. "Chúng tôi có rất nhiều nhân viên như Craig," Steve Robinson, phó giám đốc cấp cao bộ phận marketing tại Chick-fil-A

cho biết.

Mọi nhân viên của Miller SQA đều tham gia vào chương trình khen thưởng hàng tháng dựa trên giá trị kinh tế gia tăng (Economic Value Added – EVA) như phương pháp đo độ hiệu quả làm việc cơ bản. Thu nhập ròng sau thuế trừ chi phí vốn cũng được tính toán hàng tháng. Một nửa khoản tiền này sẽ được chuyển về công ty mẹ, Herman Miller, Inc. 10% dành cho kế hoạch nghỉ hưu 401K của Miller SQA. Bảng cân đối này được chia sẻ với tất cả đội ngũ nhân viên trong công ty.

Miller SQA yêu cầu các huấn luyện viên của chương trình EVA giúp đỡ đội ngũ nhân viên tại nhà máy hiểu thêm về mức độ ảnh hưởng các yếu tố như tăng năng suất, tỷ lệ hàng hóa bị trả lại, chi phí vật liệu và hàng tồn kho đến giá trị kinh tế gia tăng. Miller SQA cũng chú trọng đến việc vận chuyển hàng hóa đúng hạn cũng như chất lượng tay nghề của nhân viên. Toàn nhà máy cũng được trang bị các cây thông tin (information trees) – thực tế là những cột chỉ dẫn thẳng đứng – bao gồm các thông tin về hiệu suất hoạt động đi kèm thông điệp ở các “nhánh cây” như “99,6% hàng được giao hàng đúng hẹn vào tuần

trước.” Nếu tỷ lệ giao hàng đúng hẹn giảm xuống 99%, biển báo màu xanh sẽ chuyển sang màu đỏ. Nhân viên của Miller SQA sẽ nhìn thấy kết quả thực hiện công việc giao hàng đúng hẹn của ngày hôm trước và của tuần hiện tại ngay khi họ bật máy tính lên. Các nhân viên nhà máy cũng biết được mình cần làm ra bao nhiêu chiếc ghế trong ca làm việc để mang về lợi nhuận cho công ty và nhận được phần thưởng cho chính mình.

Các nhân viên của Miller SQA biết điều gì quan trọng với công ty, biết rõ mục tiêu của bản thân, nỗ lực để đạt được chúng, và được hưởng lợi ra sao khi hoàn thành nhiệm vụ. Họ là mắt xích trong công ty, là thành viên của tập thể, là thành phần của một thể thống nhất, vì vậy, thành công của Miller SQA cũng là thành công của họ.

Những công ty được lựa chọn nghiên cứu trong cuốn sách này có lợi thế cạnh tranh với các đối thủ, một phần bởi họ tạo ra được lợi thế cạnh tranh bằng chính đội ngũ nhân viên của mình. Họ đầu tư vào thành công của nhân viên, cảm nhận, cảm xúc của họ về tổ chức, kỹ năng và tri thức, sự tự tin cũng như tinh thần vươn lên và phần thưởng vật chất, đồng thời

thông qua “vụ đầu tư” này duy trì được thành công của chính họ. Khi một sản phẩm là thành quả của cả quá trình làm việc, thì để phục vụ khách hàng tốt trước tiên phải đưa ra chế độ đãi ngộ tốt cho người làm ra chúng. Trong bất kỳ công ty nào sử dụng lượng lao động lớn, thì sự hài lòng của khách hàng là một hàm số thành công của nhân viên.

9. Hoạt động với quy mô nhỏ

Trong lá thư của một sinh viên gửi đến tôi, nói về yếu tố duy trì thành công có chi tiết: Hãy luôn thể hiện mình nhỏ cho dù quy mô thực sự của công ty bạn lớn thế nào đi chăng nữa.

Ngày 27 tháng Tư, 1998

Tiến sĩ Berry kính mến,

Tôi viết lá thư này chỉ với mong muốn ngài sẽ biết về công ty dịch vụ tuyệt vời mà vợ tôi đã có cơ hội trải nghiệm. Hai vợ chồng tôi đã thuê xe rất nhiều lần từ hầu hết các công ty cho thuê xe lớn. Nhưng tuần trước, vợ tôi đã phải thuê một chiếc xe tải nhỏ để đến thực địa tại một trường học và cô ấy đã tình cờ chọn hãng Enterprise (Enterprise Rent-A-Car). Vợ tôi đánh giá đây là dịch vụ tốt nhất cô ấy từng sử dụng,bỏ xa các công ty cho thuê xe khác về chất lượng.

1. *Vợ tôi không chắc mình đã đặt xe tại*

Enterprise (thực tế là cô ấy đã quên). Cô ấy gọi điện cho hãng Advantage và chờ máy đến 10 phút. Khi vợ tôi gọi cho Enterprise, họ đã xác nhận việc vợ tôi đặt xe trong vòng chưa đầy 1 phút.

2.*Vợ tôi rất bận. Cô ấy chỉ có thể đến Enterprise sau 5 giờ 50 phút chiều mà công ty lại đóng cửa vào lúc 6 giờ. Cô ấy đã gọi trước đến công ty vào lúc 5 giờ 40 phút và họ nói đang chờ cô ấy và có thể đợi qua thời gian đóng cửa nếu cần.*

3. *Khi chúng tôi đến Enterprise vào lúc 5 giờ 50 phút chiều hôm đó, vợ tôi lại bỏ quên bằng lái. Một lần nữa Enterprise lại khẳng định sẽ đợi chúng tôi.*

4. *Cuối cùng, họ còn chiết khấu 25% giá thuê xe cho chúng tôi bởi xe được thuê để phục vụ giáo dục.*

Đây quả là một công ty dịch vụ tuyệt vời, là điển hình tiêu biểu về dịch vụ mà tôi đã sử dụng năm nay.

Cảm ơn vì lớp học của ngài.

Enterprise Rent-A-Car sở hữu đội xe cho thuê quy mô lớn với số văn phòng chi nhánh lớn nhiều bất cứ công ty cho thuê xe nào với doanh thu hàng tỉ đô-la. Tuy nhiên, công ty đã phục vụ cặp vợ chồng nhà Manns hết sức nhiệt tình, mà không có bất cứ dấu hiệu quan liêu hay sự cứng nhắc thường thấy ở nhiều công ty lớn.

Enterprise Rent-A-Car đã đạt được thành công đáng kể nhờ sức mạnh và động lực như một doanh nghiệp mới gia nhập thị trường, đang mong mỏi phát triển kinh doanh, mở rộng thị phần. Công ty không hành xử như một "gã khổng lồ" hợm hĩnh, dù có quy mô quốc tế, sở hữu mối quan hệ bền chặt với khách hàng, nhân viên và đối tác; một công ty với hàng nghìn nhân viên hoạt động như những người chủ thực sự của công ty. Enterprise Rent-A-Car là một công ty lớn nhưng khiêm nhường.

Khiêm nhường trước khách hàng đồng nghĩa với cách hành xử nhanh gọn, liền mạch, linh hoạt và mang tính cá nhân. Điều đó có nghĩa là công ty phải hiểu khách hàng và có những điều chỉnh về dịch vụ

theo yêu cầu của khách hàng. Điều đó cũng đồng nghĩa với sự quan tâm và cam kết.

Khiêm nhường trước nhân viên cũng đồng nghĩa với nỗ lực xây dựng một cộng đồng. Nó có nghĩa là cùng chia sẻ tầm nhìn, sứ mệnh về sự hợp tác, là tinh thần đồng đội, là trách nhiệm cá nhân và tập thể. Nó xây dựng những mối quan hệ trên nền tảng của niềm tin và nuôi dưỡng thái độ sở hữu và tinh thần "không có việc gì khó".

Khiêm nhường cũng là tinh thần chung cho lối đi mang tên "Con đường" (Street) trong khuôn viên tòa nhà tại trụ sở Miller SQA, nơi các nhân viên văn phòng và nhân viên nhà máy vẫn gặp gỡ và giao lưu. Đó là nền văn hóa của công ty khi gọi mọi người bằng tên thân mật tại Midwest Express và nhiều công ty tiêu biểu khác. Đó là chuỗi công việc bộn bề hàng ngày của các nhân viên tại các cửa hàng và trung tâm phân phối của Container Store. Đó là buổi Đại hội (Town Hall) của Charles Schwab Corporation. Đó là việc USAA ứng dụng công nghệ thông tin giúp đội ngũ nhân viên cung cấp dịch vụ có thể trực tiếp tiếp cận các tệp thông tin hoàn chỉnh và tích hợp của mỗi thành viên, qua đó cung cấp dịch vụ nhanh

chóng, phù hợp và liền mạch. Đó là việc các nhân viên của Dana Commercial Credit nhận thức được phạm vi trách nhiệm của mình. Đó là việc những người dẫn đoàn và thuyền trưởng của Special Expeditions không bao giờ phải gọi về văn phòng xin phép thay đổi lịch trình để nắm bắt cơ hội bất ngờ chưa được dự đoán trước. Đó là việc Ukrop's cung cấp cho khách hàng những chương trình đặc biệt dành cho các sản phẩm cụ thể mà họ thường xuyên mua và gửi tặng nhân viên những tấm thiệp chúc mừng sinh nhật có chữ ký của Bob và Jim Ukrop kèm tấm séc có giá trị 50 đô-la.

Bill Cooney, phó giám đốc điều hành bộ phận bảo hiểm tài sản và thương vong của USAA khuyến khích các nhân viên liên tục đưa ra câu hỏi và trả lời rõ ràng. Những câu hỏi dạng như:

• Khách hàng có thể dễ dàng hợp tác với chúng ta không? Nếu không, thì tại sao? Hãy thay đổi điều này.

• Khách hàng có thể dễ dàng hợp tác với mỗi nhân viên không? Nếu không, thì tại sao? Hãy thay đổi điều này.

Như đã thảo luận trong chương 1, hầu hết các công ty đều áp dụng hàng loạt các quy tắc và trở nên phức tạp, quan liêu. Khách hàng và đội ngũ nhân viên cũng cảm thấy khó có thể xoay chuyển quan điểm của họ về vấn đề này khi công ty lớn mạnh hơn. USAA và những công ty tiêu biểu khác thường thành công trong cuộc chiến chống lại những xu hướng này và biết cách điều tiết những ảnh hưởng có tính tiêu cực. Một trong những cách mà các công ty này áp dụng đó là tạo điều kiện để khách hàng có thể giao dịch với công ty và để nhân viên làm việc cộng tác với nhau. Không phải họ không có những quy chế cứng nhắc, nhưng họ luôn nỗ lực hơn ai hết để xóa bỏ những rào cản đó.

Rõ ràng, một công ty lớn có những ưu điểm cạnh tranh hơn bao gồm danh mục dịch vụ hoàn chỉnh, quy mô lớn, hạ tầng cơ sở hỗ trợ hoạt động, thế mạnh trong đàm phán với các nhà cung cấp và ngân sách cho việc thăng tiến của nhân viên. Tuy nhiên, thực tế, vấn đề về quy mô chỉ là yếu tố phụ. Mấu chốt nằm ở việc tối giản hóa những bất lợi xuất phát từ quy mô công ty trong khi vẫn tận dụng được những lợi ích của nó. Đó là một thách thức trọng tâm đối với mọi công ty đang phát triển, như CEO của hãng cà phê

nổi tiếng Starbucks Coffee, Howard Schultz trình bày trong cuốn sách *Pour your heart into it* (Dốc hết trái tim).

Chúng tôi mở nhiều cửa hàng đến mức mọi người nghĩ chúng tôi có quy mô toàn cầu. Nguy hiểm ở chỗ, khi công ty phát triển, các mối quan hệ cá nhân trong công ty không còn được như trước bao gồm cả quan hệ với đối tác và khách hàng. Nếu lợi thế cạnh tranh vẫn là các mối quan hệ dựa trên sự tin tưởng với khách hàng, thì chúng tôi sẽ duy trì điều đó ra sao nếu quy mô công ty mở rộng từ 25.000 nhân viên đến 50.000 người? Làm thế nào để chúng tôi vừa có thể lớn mạnh, vừa có thể giữ gìn mối quan hệ thân tình với nhân viên? Đây là một tình huống tiến thoái lưỡng nan mà tôi phải đối mặt khi là lãnh đạo của Starbucks.

Làm thế nào để những công ty dịch vụ hoạt động dựa trên hiệu suất của đội ngũ nhân viên nhiệt huyết, khéo léo và tận tụy có thể gặt hái được những lợi ích của thái độ khiêm nhường trong khi vẫn phát triển ngày càng lớn mạnh? Câu trả lời nằm ở sự kết hợp giữa vai trò lãnh đạo dựa trên giá trị, cơ cấu đổi mới, cải tiến công nghệ thông tin, tập trung vào khách

hàng và đội ngũ nhân viên cũng như thái độ sở hữu.

LIÊN MINH CÁC DOANH NGHIỆP

Enterprise Rent-A-Car có hơn 3.600 văn phòng chi nhánh tính đến giữa năm 1998. Mỗi văn phòng không tuyển dụng quá 12 nhân viên. Công ty mở thêm văn phòng chi nhánh hàng ngày tại những vị trí dễ đi lại trong thành phố chưa đầy 15 phút và phủ rộng tới 90% người dân Mỹ. Tại những thành phố lớn, một văn phòng của Enterprise sẽ phục vụ khách hàng trong phạm vi bán kính từ 2 đến 3 km. Tại những thị trấn nhỏ hơn và khu vực nông thôn, một văn phòng như vậy sẽ phục vụ cho khoảng 25.000 người.

Ngoài ra, các chi nhánh của Enterprise Rent-A-Car được điều hành bởi những doanh nhân cùng chia sẻ lợi nhuận thu về với công ty. Những nhà quản lý đầy tham vọng, cạnh tranh và có đầu óc kinh doanh được kỳ vọng sẽ phát triển và mở rộng mạng lưới kinh doanh cho công ty đồng thời cũng được cung cấp "bệ phóng" tốt nhất và nhận được những phần thưởng xứng đáng cho thành công của mình.

Công ty tìm kiếm đội ngũ người trẻ đầy tài năng và có khát khao mở doanh nghiệp riêng thông qua các trường đại học. “Chúng tôi cần một người khác biệt để tiếp bước hành trình chúng tôi đang đi,” Dick Janicki, phó giám đốc kiêm quản lý trưởng tại Austin, Texas cho biết. “Các nhà quản lý của chúng tôi xử lý mọi việc – từ dịch vụ khách hàng, marketing đến tuyển dụng. Anh phải có tình yêu với những công việc đó, phải sẵn sàng tận hưởng niềm vui và cần phải có một thái độ tự tin ‘không có việc gì khó’. Những con người sở hữu các phẩm chất trên sẽ phát triển rất nhanh trong môi trường của chúng tôi.”

Enterprise Rent-A-Car là một hiệp hội các doanh nhân, hàng ngàn người trong số họ đang vận hành cửa hàng của công ty tại địa phương và xây dựng quan hệ với khách hàng trong khu vực và các nguồn giới thiệu khách hàng, đưa ra những quyết định về địa điểm phát triển kinh doanh, tích cực tham gia vào các hoạt động cộng đồng. Enterprise Rent-A-Car hoạt động phân tán nhưng lại hết sức tập trung vào hoạt động phi tập trung này. Callaway Ludington, trợ lý phó giám đốc marketing, cho biết: “Đội ngũ nhân viên của chúng tôi thực sự được trao

quyền quyết định. Chúng tôi không ra lệnh cho họ mà chỉ hỗ trợ họ vận hành hoạt động kinh doanh của chính họ.” Rob Hibbard, phó giám đốc phát triển khách hàng, cho biết: “Tại trụ sở công ty, chúng tôi duy trì đội ngũ nhân viên cơ bản với vài giám đốc điều hành và kỹ thuật viên phụ trách hệ thống thông tin. Hầu hết nhân viên của chúng tôi đều làm việc ngoài trụ sở chính”. CEO của công ty, Andy Taylor cho biết: “Các điều hành viên trực tiếp tại cửa hàng mới là những người có thực quyền. Chúng tôi cung cấp nguồn lực và tư vấn từ trụ sở chính, nhưng chúng tôi không phải là những người đưa ra ý tưởng.”

Enterprise Rent-A-Car thu lợi từ việc vừa là một đơn vị nhỏ, vừa là một công ty lớn – đây là một nguyên lý cơ bản cho thành công bền vững của công ty. Công ty vừa hoạt động trong phạm vi địa phương vừa kinh doanh doanh nghiệp với sự hỗ trợ của hệ thống giá trị cốt lõi – một nền tảng tài chính vững chắc để phục vụ tăng trưởng, quảng cáo trên toàn quốc đi kèm với hệ thống máy tính phức hợp liên kết mọi văn phòng công ty qua vệ tinh. Hệ thống máy tính “Ralph” (Rapid and Logical Paper Handler – công cụ xử lý giấy tờ nhanh chóng và quy củ) gồm 24 máy tính AS 400 của IBM – đây là công ty duy nhất

lắp đặt cùng lúc nhiều máy tính AS 400 nhất thế giới. Hệ thống xử lý một triệu luồng thông tin liên lạc riêng biệt mỗi giờ trong thời gian cao điểm.

Hệ thống máy tính cũng hỗ trợ các nhân viên của Enterprise trong việc theo dõi quá trình sửa xe của khách hàng, hướng dẫn lập hóa đơn cho công ty bảo hiểm và định vị xe. Các nhân viên chi nhánh nắm rõ những chiếc xe đang sẵn có tại chi nhánh gần đó và thực hiện giao dịch hoặc lấy xe cho khách khi cần. Khi khách hàng từng thuê xe của Enterprise, các thủ tục giấy tờ cho lần thuê xe thứ hai sẽ được đơn giản hóa đến mức tối thiểu. Những thông tin cần thiết có thể được truy cập qua điện thoại nhằm tăng cường sự công nhận của khách hàng đối với dịch vụ của công ty và phủ sóng mạng dịch vụ của mình rộng khắp toàn nước Mỹ. Nhiều công ty bảo hiểm có thể kết nối trực tiếp tới hệ thống của Enterprise, cho phép họ thẩm định khách hàng mà không cần phải gọi điện.

Việc vận hành nhiều chi nhánh của Enterprise sẽ mang lại cho đội ngũ nhân viên cơ hội trở thành quản lý. Với hệ thống văn phòng chi nhánh quy mô nhỏ, công ty đã cho nhân viên của mình cơ hội làm việc trong môi trường thân mật và hợp tác. Với tốc độ

tăng trưởng nhanh, công ty cung cấp cho đội ngũ nhân viên cơ hội thăng tiến vượt ra khỏi phạm vi của một văn phòng chi nhánh. Nhờ hoạt động tập trung nội bộ, công ty đã giành được lợi ích từ việc hiểu rõ tầm quan trọng của những người giới thiệu, của khách hàng thuê xe, từ đó xây dựng mối quan hệ tốt đẹp với họ. Với tinh thần doanh nghiệp, tính cạnh tranh, văn hóa coi trọng hiệu suất, năng lực hoạt động, công ty đã đẩy mạnh tập trung vào tinh thần khao khát thành công trong thị trường khu vực nhằm tìm kiếm khách hàng và phát triển kinh doanh. Không có công ty nào được nghiên cứu trong cuốn sách này lại được hưởng lợi từ thái độ sở hữu mạnh mẽ của đội ngũ nhân viên hơn Enterprise Rent-A-Car. Khi nói về các nhà quản lý trong toàn hệ thống của Enterprise, Dick Janicki nhận định: "Chúng tôi đều rất nỗ lực và muốn làm thật tốt. Chúng tôi không muốn chỉ đạt hiệu suất trung bình. Anh phải luôn biết mình đang đứng ở đâu so với các nhà quản lý khác. Anh muốn những người khác làm tốt, thì anh phải làm tốt hơn họ."

CÁC CÔNG TY TRONG MỘT CÔNG TY

Custom Research là một công ty thành công

trên mọi phương diện đánh giá. Khách hàng nghiên cứu thị trường của công ty bao gồm Coca-Cola, Procter & Gamble và nhiều công ty vượt trội khác. Công ty đã giành được giải thưởng Chất lượng Quốc gia Malcom Baldrige năm 1996. Công ty thu về lợi nhuận đều đặn hàng năm.

Có bốn quyết định quan trọng trực tiếp góp phần vào thành công bền vững của CRI. Một là quyết định đăng ký tham gia tranh giải Baldrige, việc này cung cấp lộ trình cho những thành tựu mang tính hệ thống đối với hoạt động của công ty. Như nhà đồng sáng lập Judy Corson phát biểu: “Giải thưởng Baldrige giúp chúng tôi trưởng thành hơn, đồng thời cung cấp cho chúng tôi khung khái niệm vững chắc nhằm cải thiện quy trình hoạt động nội tại.”

Việc tập trung mọi nguồn năng lượng của công ty để phục vụ những khách hàng lớn cần rất nhiều dự án nghiên cứu trong cả năm là một quyết định vô cùng quan trọng. Quyết định này đặt nền tảng cho quá trình xây dựng mối quan hệ. “Chúng tôi xuất hiện trước khách hàng tiềm năng và cho họ biết chúng tôi đang nỗ lực tìm kiếm cơ hội hợp tác với họ,” Jan Elsesser, phó giám đốc bán hàng và

marketing, giải thích. “Dù họ mong muốn hợp tác hay là những người mua đặt nặng vấn đề giá cả, việc làm này cũng giúp chúng tôi xác định xem họ có phù hợp với chúng tôi không.”

Một quyết định quan trọng khác đó là trở thành người đi đầu về công nghệ. Công ty trở thành một trong những đơn vị tiên phong trong ngành sử dụng hình thức phỏng vấn qua điện thoại với sự hỗ trợ của máy tính vào cuối những năm 1970, là đơn vị đầu tiên trang bị cho mỗi nhân viên một máy tính cá nhân tại bàn làm việc vào cuối những năm 1980. Năm 1987, CRI đã thành lập một bộ phận riêng biệt để áp dụng công nghệ vào nghiên cứu marketing. “Chúng tôi luôn vượt lên trên những giới hạn về công nghệ,” Phó giám đốc điều hành Diane Kokal khẳng định.

Quyết định khó khăn nhất cũng được thực hiện vào năm 1987, đó là tái cơ cấu công ty để phục vụ khách hàng thông qua những đội ngũ có khả năng luân chuyển trong toàn công ty. Đến thời điểm tôi viết cuốn sách này, CRI có 9 đội gồm từ 5 đến 9 người. Mỗi đội có những chức năng cần thiết để hoàn thành bài nghiên cứu và phục vụ khách hàng cụ thể.

Mỗi đội lại có báo cáo kết quả kinh doanh riêng và lợi nhuận riêng, mức độ hài lòng của khách hàng riêng, năng suất riêng, và mục tiêu hoạt động riêng. "Họ đang điều hành công ty quy mô thu nhỏ của riêng mình," Judy Corson chia sẻ.

Các đội ngũ là những kho lưu trữ kiến thức về nhu cầu và thị hiếu của khách hàng bởi tính liên tục của dịch vụ. Các đội tìm kiếm phản hồi từ khách hàng một cách hệ thống và duy trì những cuốn sổ theo dõi khách hàng. Khi khách hàng đến thăm văn phòng, cả đội cùng tiếp đón họ. Các đội sử dụng cơ sở dữ liệu về khách hàng cụ thể trong đó bao gồm nhiều câu hỏi khảo sát phản ánh cách đưa ra câu hỏi cho khách hàng và tìm hiểu về thị hiếu của họ.

Các đội của CRI ngày càng có mối liên kết chặt chẽ với khách hàng thông qua phương pháp điện tử, bao gồm việc chuyển báo cáo nghiên cứu đã hoàn thành sang dạng điện tử. Một vài khách hàng gửi yêu cầu thực hiện nghiên cứu bằng thư điện tử và được CRI hồi đáp bằng thư điện tử, và yêu cầu được chấp nhận mà không cần xác nhận bằng lời giữa bên cung cấp và khách hàng mà không làm mất đi tính cá nhân của dịch vụ.

Các thành viên trong đội đều có máy nhắn tin và khách hàng có thể liên lạc với bất kỳ thành viên nào trong trường hợp khẩn cấp. Thực tế, các thành viên trong đội của CRI là một phần trong đội ngũ nhân viên dịch vụ khách hàng. Đây chính là bản chất của việc chia nhỏ vai trò, hoạt động nhỏ lẻ.

Các thành viên trong đội tự hào vì trách nhiệm của họ đối với khách hàng và đồng nghiệp. Họ cảm thấy mình là những người chủ của đội, của công ty. Những nhận xét sau đây đã minh họa cho điều đó:

• "Tôi thích được làm việc trong đội. Tôi thích thú với cảm giác mình thuộc về tổ chức, nơi mà mọi người đều biết chuyện gì đang xảy ra với mình, với công ty của mình." – Stephanie Parent.

• "Anh không có cảm giác vừa trao thứ gì đó cho người của phòng ban khác và cuối cùng, nó sẽ quay trở lại." – Christine Sharratt.

• "Không có những vỏ bọc cồng kềnh, mọi người tự đi về phía trước bằng chính sức mạnh của mình." – Lisa Gudding.

• “Chúng tôi không sử dụng cách tiếp cận rập khuôn mặc dù chúng tôi có thể làm hàng trăm nghiên cứu nhất định theo cùng khuôn mẫu. Chúng tôi có quyền sở hữu. Mọi người đều có trách nhiệm và cùng tham gia giúp đỡ lẫn nhau.” – Rhonda Lind

• “Khi khách hàng cần gấp thứ gì đó trong 1 giờ, chúng tôi sẽ ngồi lại cùng giải quyết vấn đề.” – Jeanne Wichterman

Custom Research là một công ty lớn trong lĩnh vực nghiên cứu thị trường với 26 triệu đô-la doanh thu cuối năm 1997. Tuy nhiên, Custom Research vẫn “khiêm nhường” về quy mô trước cả khách hàng và nhân viên. Đó là một công ty phát triển dựa trên các mối quan hệ bền vững. Lợi ích từ việc giành được giải thưởng Baldrige – khung khái niệm cho những tiến bộ không ngừng, đổi mới về công nghệ, lượng lớn khách hàng mới với các mối quan hệ tiềm năng và đội ngũ nhân viên được luân chuyển liên tục để duy trì các mối quan hệ giúp công ty cạnh tranh hiệu quả về mặt giá trị thay vì giá cả. Từ năm 1987 khi CRI thông qua cơ cấu của tổ chức và thành lập phòng công nghệ đến năm 1997, năng suất hoạt động của công ty tính theo doanh số trên mỗi nhân viên đã tăng gấp đôi.

Nghiên cứu tình huống về Custom Research đã làm sáng rõ bài học: Hầu hết các công ty dịch vụ lớn đều là những công ty có ứng dụng công nghệ cao. “Chúng tôi có 9 ‘công ty con’ trong công ty “mẹ” nhỏ bé của mình,” Jeff Pope, nhà đồng sáng lập công ty chia sẻ. “Việc chúng tôi đầu tư vào công nghệ giúp tăng cường khả năng đáp ứng nhu cầu của khách hàng cũng như giảm thiểu khối lượng công việc. Đội ngũ nhân viên và công nghệ đã giúp chúng tôi trở thành một trong những công ty thành công nhất với doanh thu cao nhất trong ngành.”

ANH CÓ BIẾT TÔI KHÔNG?

Năm 1998, USAA đã kết thúc quy trình tái cơ cấu công ty thành những phòng bảo hiểm khách hàng đa chức năng – với tên gọi CIT. Đây là ý tưởng tiên phong của CIT tại Oklahoma, đơn vị bắt đầu hoạt động vào tháng 8 năm 1995, với ý tưởng tổ chức công ty lấy khách hàng làm trung tâm thay vì các phòng ban riêng lẻ. USAA đã thiết lập những phòng lớn chuyên phụ trách dịch vụ chính sách bảo hiểm, bồi thường và những chức năng khác. Công ty cho rằng cơ cấu chức năng đồng nghĩa với chuyên môn hóa và sự hiệu quả. Khách hàng thì cho rằng, điều đó

đồng nghĩa với nhiều cuộc giao dịch qua điện thoại hơn, lãng phí thời gian và công sức hơn.

Với cơ cấu CIT, đội ngũ nhân viên cung cấp dịch vụ được đào tạo chéo tại nhiều phòng ban khác nhau để đảm bảo khả năng đảm nhiệm mọi dịch vụ bảo hiểm xe hơi, tài sản cũng như các dịch vụ bồi thường. Các nhân viên dịch vụ trong một đội thường phụ trách một khu vực cụ thể. Ví dụ, CIT tại Oklahoma, phục vụ khách hàng của USAA sinh sống tại bang này. Đội ngũ nhân viên ở đây hiểu được văn hóa của bang, điều kiện thời tiết, các vấn đề bảo hiểm thậm chí cả hoạt động của đội thể thao. Mỗi ngày, các thành viên CIT lại tìm đọc *Nhật báo Oklahoman,*tờ báo lớn nhất của bang để nắm bắt tình hình phát triển của bang nói chung. Những bài báo quan trọng cũng được treo trên bảng tin. Michael Burns, giám đốc của CIT tại Oklahoma, người khởi xướng việc tái cơ cấu quy trình, người đi đầu trong chương trình CIT tại Oklahoma, nhận xét:

Nhờ biết được những nhận xét thường xuyên và phổ biến của khách hàng tại đây, chúng tôi mới có thể cung cấp thông tin và tư vấn tốt hơn cho họ. Ví dụ, biết rằng hiện tượng mưa đá hay xảy ra tại

Oklahoma, nên chúng tôi tư vấn cho khách hàng về loại mái nhà có khả năng chống chọi với điều kiện thời tiết như vậy. Bằng việc hiểu rõ và hòa hợp với môi trường tại đây, chúng tôi có thể giúp đỡ khách hàng đưa ra những quyết định sáng suốt, cung cấp thông tin nhiều hơn thay vì chỉ đưa ra những câu trả lời đơn thuần.

Các thành viên của CIT hoạt động trong các khu vực được chỉ định từ những khu trung tâm sầm uất (như Chicago) đến tiểu bang xa xôi (như Oklahoma), hay tới nhiều bang cùng lúc (như Wisconsin và Iowa). Những đội ngũ nhân viên cung cấp dịch vụ bảo hiểm tới khách hàng là các mảnh ghép trung tâm góp phần hoàn thiện hơn bức tranh về những nỗ lực có tính hệ thống nhằm tạo ra "linh hồn của một công ty thu nhỏ", theo lời của phó giám đốc điều hành Bill Cooney. Những nhân viên đa năng với kiến thức chuyên sâu về một khu vực cụ thể sẽ biết cách tận dụng mô hình cung cấp dịch vụ và công nghệ thông tin tiên tiến để theo đuổi mục tiêu.

USAA đang thiết lập quan hệ liên minh với những công ty được xem xét kỹ lưỡng trong thị trường khu vực để đảm nhận việc sửa chữa tài sản và

xe hơi khi cần. Đây là cách STARS (Streamlined Appraisal and Restoration Service – Dịch vụ khôi phục và đánh giá) hoạt động: Khách hàng của USAA gặp tại nạn xe hơi và gọi điện cho đội ngũ CIT thông qua tổng đài miễn phí gặp đại diện cung cấp dịch vụ. Nhân viên đại diện này sẽ thu xếp để chiếc xe được chuyển tới một xưởng sửa chữa có liên kết với công ty và một chiếc xe thuê sẽ được đưa tới chỗ khách hàng. Dịch vụ sửa chữa có trách nhiệm sửa chữa ngay tức thì mà không cần chờ bất cứ quyết định phê duyệt nào. Công ty dịch vụ sữa chữa và công ty cho thuê xe sẽ tính phí trực tiếp tới USAA. Chỉ một cuộc điện thoại của khách hàng đã khởi đầu cho một chuỗi các dịch vụ phối hợp nhịp nhàng để khách hàng có thể lấy lại xe của mình trong thời gian ngắn nhất và đỡ tốn công nhất. Vậy thì khách hàng không hài lòng về điều gì trong chuỗi dịch vụ này?

Các ứng dụng công nghệ thông tin cũng giúp USAA tổ chức tốt hơn và điều chỉnh các chính sách dịch vụ. Như được thảo luận trong chương 5, hệ thống tạo lập hình ảnh của USAA đã xử lý thư từ của khách hàng dưới dạng các tệp tin điện tử ngay trong ngày nhận thư. Do đó, khi khách hàng gọi điện đến để thay đổi hay bổ sung thông tin hoặc đưa ra câu

hỏi, hồ sơ của họ đã được hoàn thiện và lúc này, nhân viên dịch vụ tiếp nhận cuộc gọi có thể truy cập ngay vào hồ sơ mà không cần thông qua bất kỳ ai. Chỉ với một cú nhấp chuột trên máy tính, nhân viên đó có thể gửi fax thông tin và tài liệu tới khách hàng. Công ty đặt ra mục tiêu tiếp nhận và gửi fax cho khách hàng trong vòng 20 phút.

USAA cũng triển khai hệ thống thông tin dịch vụ và bán hàng dựa trên nhu cầu của khách hàng có khả năng tự động xác nhận các mức chênh lệch về khoản bảo hiểm của khách hàng. Chỉ cần gõ tên khách hàng, những thông tin chi tiết về khách hàng sẽ hiện ra ngay lập tức trên màn hình máy tính.

Những đội ngũ nhân viên công nghệ cao và tương tác tích cực tại USAA đã giúp một công ty lớn tổ chức, điều chỉnh và cá nhân hóa các dịch vụ cung cấp – hay nói cách khác, nó hoạt động như một công ty nhỏ. Bill Cooney cho rằng: “Khách hàng sẽ thấy quy trình làm việc với chúng tôi thật dễ dàng, đơn giản và hết sức vui vẻ. Thời gian là vàng. Anh tiết kiệm thời gian cho khách hàng đồng nghĩa với việc đang tiết kiệm tiền bạc cho họ. Khách hàng chỉ muốn gọi điện một lần và chúng ta phải hết sức tập trung để

giúp họ đạt được mục đích của mình.”

PHÂN NHỎ CÔNG TY

Cuối năm 1997, Charles Schwab có 4,8 triệu khách hàng tương ứng với 354 triệu đô-la tài sản của Schwab – một công ty lớn đúng nghĩa trên mọi phương diện đánh giá.

Hai tiêu chí phân chia hàng đầu là tài sản trong hệ thống tài khoản của Schwab và các hoạt động giao dịch. Khách hàng đầu tư ít nhất 500.000 đô-la vào các tài khoản của Schwab để hưởng dịch vụ “Ưu tiên” (Priority), hơn 1 triệu đô-la đầu tư để sử dụng dịch vụ “Ưu tiên hàng đầu”(Priority Gold). Các nhà đầu tư giao dịch 24 lần/năm được tham gia chương trình “Nhà giao dịch tích cực” (Active Trader).

Khách hàng của dịch vụ Ưu tiên hoặc Nhà giao dịch tích cực hưởng lợi từ một loạt các dịch vụ của công ty, bao gồm việc được thông báo về các cơ hội đầu tư xuất phát từ nhu cầu của cá nhân khách hàng và những thông tin mới nhất đi kèm với thay đổi về giá cả được gửi qua fax hoặc email tới khách hàng. Được tiếp cận những dịch vụ giao dịch chuyên sâu

(như Dịch vụ Trái phiếu Ưu tiên của Schwab, Dịch vụ Đầu tư toàn cầu), những nguồn thông tin bổ sung (Hướng dẫn về Cổ phiếu của S&P, bản tin Argus Update) và phí dịch vụ liên quan (phí quản lý tài sản và IRA) cũng là một số trong số lợi ích mà khách hàng nhận được.

Đối với nhiều khách hàng của dịch vụ Ưu tiên và Nhà giao dịch tích cực, lợi ích quan trọng nhất là tiếp cận với đội ngũ nhân viên của Schwab, những người đảm nhận nhiệm vụ hướng dẫn và phục vụ họ. Mặc dù chỉ là một vài trong hàng triệu khách hàng khác, nhưng họ vẫn có thể gọi điện qua hệ thống tổng đài 1-800 và làm việc cùng với các nhà môi giới nhất định khi cần. Đội ngũ nhân viên môi giới được đào tạo bài bản sẽ sử dụng cơ sở dữ liệu thông tin về khách hàng và lịch sử giao dịch. Mỗi đội trong nhóm dịch vụ Ưu tiên gồm 12 người, phục vụ 4.000 đến 5.000 hộ gia đình. Mỗi đội thuộc nhóm Nhà giao dịch tích cực gồm 8 đến 10 người, phục vụ từ 800 đến 1.000 hộ gia đình.

Cơ cấu này cho phép Schwab phục vụ khách hàng sử dụng hai dịch vụ trên tốt hơn trong vai trò là một công ty lớn mà nhỏ, nhỏ mà lớn giống như

Enterprise Rent-A-Car và USAA. Nhóm khách hàng này cũng chiếm đến 20% tổng số khách hàng của Schwab. Các nhà giao dịch thường xuyên muốn giảm thiểu chi phí giao dịch sẽ có cơ hội làm việc với các chuyên gia môi giới chứng khoán thân quen, có năng lực cũng như được cung cấp các thông tin cụ thể, như thông báo về cơ hội đầu tư, báo cáo đầu tư của công ty. Họ hoàn toàn có thể được đáp ứng những yêu cầu này khi trở thành thành viên của dịch vụ Nhà giao dịch tích cực. Sự kết hợp của những lợi ích từ việc liên hệ mật thiết với khách hàng và ứng dụng công nghệ cao đã tạo cho Schwab khả năng cạnh tranh trên cơ sở giá trị thay vì giá cả.

NHỮNG CON THUYỀN NHỎ VÀ NGƯỜI CHÈO LÁI

"Chúng tôi đã cố gắng hết mình phục vụ khách hàng như những cá nhân riêng biệt," Sven-Olof Lindblad, chủ tịch Special Expeditions cho hay. "Thừa nhận tính cá thể của mỗi hành khách còn quan trọng hơn đích đến của chúng tôi." Nhân viên của Special Expeditions không bao giờ sử dụng thuật ngữ *chuyến hải du (cruise)* bởi nó gợi đến những con tàu lớn, lịch trình gò bó với tính giải trí thụ động đi

kèm với dịch vụ thiếu hấp dẫn. Những đề xuất cung cấp dịch vụ của Special Expeditions ngược lại hoàn toàn: những con tàu nhỏ, lịch trình linh hoạt, hướng dẫn chủ động và dịch vụ giúp tạo dựng mối quan hệ cá nhân.

Mỗi chuyến thám hiểm của Special Expeditions không hề rập khuôn như những chuyến đi khác bởi các thủy thủ đoàn tự quyết định và tự do nắm bắt những khoảnh khắc có thể tạo ra trải nghiệm lý thú cho khách hàng. Đội ngũ nhân viên theo tàu không quá gò bó với các quy tắc mà nhận được hướng dẫn rất rõ ràng: Mang đến cho mọi người trải nghiệm về một chuyến phiêu lưu thực sự, tìm kiếm những điều mới lạ, đối xử tận tụy với mỗi khách hàng, không bao giờ đánh đổi sự an toàn của hành khách đồng thời tạo ra trải nghiệm mới mẻ khiến mọi người đều thích thú. Lindblad cho biết: "Các nhân viên của chúng tôi cũng có khoảng thời gian vui vẻ giống như các hành khách, họ được truyền cảm hứng như khách hàng, từ thiên nhiên và từ cơ hội được thể hiện sự sáng tạo của mình."

Con tàu lớn nhất của Special Expeditions,*MS Caledonian Star*. có sức chứa 110 hành khách.

Những con tàu nhỏ phù hợp với chiến lược của công ty hơn không chỉ với trải nghiệm ngắm cá voi từ trên tàu mà còn có thể tiến gần hơn đến chúng bằng những chiếc xuồng hơi Zodiac. Công ty đều tạo nhiều cơ hội nhất có thể để mỗi khách hàng đều có cơ hội khám phá thế giới tự nhiên.

Mỗi chúng tôi đều cảm thấy vô cùng xúc động khi được giữ gìn với loài cá voi xám. Chúng tôi chạm, vuốt ve chúng. Chúng xoay mình và quẫy đuôi vui mừng khi chúng tôi hò reo và bước xuống những chiếc xuồng hơi Zodiac. Chúng tôi đã cùng nhau chia sẻ khoảnh khắc gặp gỡ thân mật với loài sinh vật đã tồn tại 45 triệu năm trên hành tinh, một thời gian dài trước khi bình minh của loài người được khai sáng. Bạn tôi, Lou Gold, người đang nỗ lực bảo tồn hệ sinh thái Siskiyou tại khu vực Tây Nam Oregon đã ký ở cuối các bức thư của mình, "Hãy chạm vào đất mẹ để mọi vết thương đều được hàn gắn." Việc được chạm vào những chú cá voi là liều thuốc cực mạnh giúp chữa lành những vết thương tinh thần. Theodore Roszak đã viết trong cuốn sách của mình, *The voice of the Earth* (tạm dịch: Âm thanh của Đất mẹ): "Đôi khi âm thanh từ Đất mẹ vang vọng đến mỗi chúng ta trong khoảnh khắc hiếm hoi, nhắc chúng ta nhớ

mình là ai, chúng ta đến từ đâu, chúng ta là gì? Trong một khoảnh khắc chúng ta chạm vào mạch liên hoàn của vũ trụ – thứ dễ dàng mất đi trong xã hội rối ren hiện tại."

Đây chính là một trong những lý do tồn tại của Special Expeditions, những trải nghiệm chỉ có thể tồn tại ở một công ty du lịch với những con tàu nhỏ, những chiếc xuồng hơi, giúp hành khách tận hưởng những hành trình khám phá chân thật nhất. Một hành khách đã chia sẻ trải nghiệm này đó là bác sĩ Martin Albert, làm việc tại Charlottesville, Virginia và thường tham gia đoàn với tư cách bác sĩ chăm sóc sức khỏe cho thành viên trên tàu. Anh đã viết nhật ký của tàu *Hải sư* trong suốt hành trình dọc bờ biển Thái Bình Dương thuộc khu vực Baja, California, ngày 15 tháng 3 năm 1997.

Ngoài thủy thủ đoàn còn có bốn đến năm chuyên gia tự nhiên học trên tàu, phụ thuộc vào từng lịch trình cụ thể của chuyến đi. Tỷ lệ nhân viên trên số khách hàng cao lạ thường này cũng là một hàm số thể hiện giá trị cốt lõi và chiến lược của công ty. Các nhà tự nhiên học cùng dùng bữa với hành khách và không ngừng đưa ra bình luận trong lúc dẫn các

nhóm hành khách nhỏ hòa mình vào thiên nhiên như hoạt động leo núi, lặn biển và sinh hoạt tập thể trong những buổi tối Tổng kết (Recap) (xem chương 5)". Chúng tôi xem xét mỗi lịch trình và quyết định số nhân viên cần thiết tham gia chuyến đi", giám đốc hoạt động Maggie Hart giải thích. "Ví dụ, trong chuyến thám hiểm khu vực Amazon, chúng tôi phải cần đến 7, 8 chuyên gia tự nhiên học. Amazon giống một con đường cao tốc rộng thênh thang vậy. Anh cần sử dụng những chiếc xuồng Zodiac đi để vào các nhánh. Một đội ngũ nhân viên giỏi thuộc địa giữ vai trò quan trọng trong việc xác định và giải thích những hiện tượng đời sống hoang dã và các nền văn hóa bản địa."

Special Expeditions có "phụ trách viên" cho từng khu vực mà công ty có lịch trình ghé qua. Phụ trách viên này là một chuyên gia về khu vực và chịu trách nhiệm định hướng và xây dựng lịch trình. Nhân viên phụ trách sẽ hình dung ra điểm đến, phối hợp với các nhân viên hoạt động và marketing để biến ý tưởng thành hành động, đóng vai trò cầu nối giữa nước sở tại và công ty, cũng như đóng vai trò quan trọng trong việc đổi mới chương trình hàng năm. Sven-Olof Lindblad giải thích: "Tất cả các lịch trình

giống như một cơ thể sống bởi chúng tôi không ngừng học hỏi, trăn trở về các chương trình hàng năm và liên tục đưa ra những ý tưởng và thông tin mới mẻ. Phụ trách viên là người mà bất kỳ ai trong công ty cũng có thể tìm đến để biết về một lịch trình cụ thể."

Special Expeditions hiện tại có 6 phụ trách viên. Họ đều là các nhân viên toàn thời gian của công ty. Phụ trách viên chỉ là công việc "tay ngang" ngoài công việc chính thức của họ tại Special Expeditions. Các phụ trách viên thường có kiến thức và kinh nghiệm thực tế đa dạng, nên được mọi người trong công ty tôn trọng và quý mến và nhất là, họ biết cách chèo lái tổ chức. Sự có mặt của họ giúp đơn giản hóa mọi thay đổi và thúc đẩy quy trình triển khai cung cấp dịch vụ toàn cầu của công ty.

Quy mô tổ chức mang lại lợi thế cạnh tranh, nhưng việc áp dụng quy tắc hoạt động như một công ty nhỏ cũng quan trọng không kém. Sự nhỏ bé rất hữu ích trong những công ty dịch vụ sử dụng nhiều nhân lực. Đối với khách hàng, chiếu cố tới một công ty nhỏ cũng đồng nghĩa với việc giảm thiểu được các thủ tục, có thể điều chỉnh yêu cầu cung cấp dịch vụ như mong muốn và được quan tâm chu đáo hơn. Đối

với nhân viên, làm việc cho một công ty nhỏ cũng đồng nghĩa với tinh thần đồng đội cao hơn, tính liên kết cộng đồng cao hơn và trách nhiệm cá nhân nhiều hơn. Hiệu quả làm việc của nhân viên trong một công ty chỉ có 6 thành viên so với một công ty có 6.000 người sẽ khác nhau.

Những công ty dịch vụ lớn nhưng hoạt động như những công ty nhỏ đều có lợi thế cạnh tranh ở cả hai yếu tố đối với cả khách hàng và nhân viên. Những công ty nhỏ duy trì được sự nhanh nhạy, tinh thần đồng đội và những mối quan hệ cá nhân thân thiết khi lớn mạnh và trưởng thành sẽ giữ được những phẩm chất quan trọng để tạo khả năng cạnh tranh cho công ty.

Tất cả những công ty được nghiên cứu trong cuốn sách này, bao gồm những công ty có doanh thu nhiều tỷ đô-la như Enterprise Rent-A-Car, Charles Schwab Corporation và USAA đều hoạt động như những công ty nhỏ bé. Giá trị của họ, vai trò lãnh đạo, cơ cấu, khả năng nuôi dưỡng thái độ sở hữu của nhân viên cùng với chiến lược ứng dụng công nghệ cao đi kèm với xây dựng mối quan hệ mật thiết với khách hàng, đối tác, nhân viên cũng là những minh

chứng hùng hồn cho điều này. Việc nuôi dưỡng những phẩm chất này góp phần đảm bảo thành công bền vững của các công ty dịch vụ lớn. Và khi mọi người đều trở thành một phần quan trọng không thể thiếu trong tập thể, thì rõ ràng, việc hoạt động như một công ty nhỏ lại là một quyết định có tác dụng to lớn.

10.Xây dựng thương hiệu

Các vấn đề hay gặp với những đôi giày đã mang khách hàng tới Container Store ư? Không, Container Store không bán giày và cũng không sửa giày. Thay vì đó, công ty này giúp khách hàng lưu giữ và sắp xếp những đôi giày mà khách hàng chưa dùng tới. Mỗi khách hàng nữ của Container Store trung bình sở hữu 40 đôi giày. Làm thế nào để sắp xếp những đôi giày cao gót, giày bệt, xăng đan, giày thể thao và những đôi bốt một cách ngăn nắp và gọn gàng để họ dễ dàng tìm thấy chúng khi cần? Làm thế nào để những đôi giày không trong tình trạng lộn xộn ? – Đây là những vấn đề mà Container Store giải quyết rất nhanh gọn. Những chiếc hộp giày nhựa trong suốt dành cho từng đôi là một giải pháp. Hoặc khách hàng có thể thích sản phẩm đựng giày kín đáo hơn, những chiếc túi hay giá treo giày giống như hệ thống giá treo dạng thanh dây được mô tả trong chương 6.

Hầu hết khách hàng đều mua nhiều sản phẩm hơn lượng sản phẩm bỏ đi hàng năm. Container Store là "cửa hàng đến từ Thiên đường" để đáp ứng nhu cầu

của khách hàng trong việc lưu giữ. Các sản phẩm của công ty không có tác dụng vượt trội như cứu sống một mạng người nhưng lại có tác dụng tiết kiệm thời gian, không gian và công sức đáng kể. Những khách hàng ưa ngăn nắp rất yêu thích Container Store bởi nó thể hiện đúng phong cách sống của họ. Khách hàng với những chiếc tủ, nhà bếp, văn phòng và gara lộn xộn cũng yêu thích Container Store bởi nó mang đến hy vọng cho họ.

Từ khi thành lập năm 1978, Container Store đã tự định vị là nhà cung cấp các sản phẩm lưu trữ và sắp xếp. Công ty đã trung thành với hướng đi suốt hơn 20 năm qua. Chiến lược về truyền thông có thể thay đổi, nhưng điều quan trọng, thông điệp của công ty vẫn giữ nguyên: sắp xếp có tổ chức, tiết kiệm thời gian và không gian nhằm đơn giản hóa cuộc sống của bạn. Container Store đã truyền tải thông điệp đó tới các gia đình thông qua bảng tin điện tử, catalog, radio, quảng cáo báo chí, những chương trình ưu đãi đặc biệt, quan hệ công chúng, hoạt động hướng tới cộng đồng và các dịch vụ chủ động, chu đáo cung cấp tại cửa hàng.

Công ty sử dụng rất nhiều bảng tin điện tử, tiêu

tốn những khoản tiền khá lớn để lắp đặt chúng ngay trước lối ra vào cửa hàng, tại khu vực giao thông đông đúc. Những thông tin quảng cáo liên tục được chiếu trên bảng với tiêu đề được thay đổi cứ khoảng 8 đến 12 tuần để thông điệp không quá nhàm chán. “Khách hàng luôn trông đợi những mẫu quảng cáo của chúng tôi,” Melissa Reiff, phó giám đốc bán hàng và marketing chia sẻ. Khách hàng có thể thấy những thông điệp quảng cáo nào? Một mẫu bảng tin quảng cáo của Container Store được thực hiện như sau:

- Nơi đầu tiên bạn sẽ đến khi không tìm thấy đồ

- Chúng tôi có thể giúp bạn tìm thấy ít nhất một chiếc xe hơi trong gara dành cho hai chiếc xe của mình

- Từ những chiếc rãnh đến khay gia vị

- Căn bếp bừa bộn ư? Hãy mua About-face để mọi thứ trở nên gọn gàng

- Tủ đựng giày? Hãy bổ sung Few-More-Feet và tất cả sẽ ngăn nắp

• Hãy tích trữ nhiều hơn

Container Store gửi thư kèm catalog tới khoảng từ 1 đến 2 triệu khách hàng vào 4 đến 5 lần mỗi năm, để thu hút nhiều người đến với các cửa hàng của công ty, nhằm xây dựng thương hiệu và mở rộng thị phần. “Những cuốn catalog sẽ giúp khách hàng có thể tìm hiểu về sản phẩm trước khi đến cửa hàng,” Melissa Reiff giải thích. “Khách hàng thường mang theo catalog đến cửa hàng với các sản phẩm đã được đánh dấu.”

Catalog cũng giúp tăng doanh thu hàng năm cho hệ thống elfa®, đặc biệt vào dịp Giáng sinh và đợt cuối hè. Công ty cũng tăng cường quảng cáo qua radio và báo chí trong những khoảng thời gian này. Công ty cũng nhắm vào khách hàng mục tiêu là sinh viên sống trong ký túc xá và thực hiện quảng cáo sản phẩm trên ấn phẩm báo chí của trường. Sau bài phát biểu trong một cuộc họp diễn ra vào một buổi tối Chủ nhật mùa hè, Container Store đã tổ chức một bữa tiệc mua sắm dành cho sinh viên của trường và các bậc phụ huynh. Tất cả các mặt hàng đều được chiết khấu.

Container Store không tham gia vào thị trường mới một cách thầm lặng. Các nhà quản lý gọi việc mở một cửa hàng mới là “lễ ra quân”, với kỳ vọng cửa hàng mới này sẽ nhanh chóng trở thành đơn vị mang về doanh thu hàng đầu. Để chuẩn bị tấn công một thị trường mới, công ty đã mất 8 tháng chuẩn bị. Bước quan trọng đầu tiên là lựa chọn một tổ chức cộng đồng phi lợi nhuận để đánh tiếng về công ty. Tổ chức được lựa chọn đó sẽ làm việc với các nhân viên Container Store và một công ty quan hệ công chúng tại địa phương về việc khai trương cửa hàng. Container Store có thể đánh giá một vài công ty tại địa phương và lựa chọn ra đơn vị phù hợp nhất với văn hóa của mình. Bảo tàng Nghệ thuật Atlanta, Nhà hát Denver và Vườn bách thú San Diego là những tổ chức phi lợi nhuận đã giúp đỡ Container Store mở các cửa hàng mới, trong đó có việc hỗ trợ công ty gửi thiệp mời, tổ chức các bữa tiệc trước thềm khai trương. Công ty đã quyên tặng 10% doanh thu trong tuần đầu ra mắt cho các tổ chức vì cộng đồng này. “Chúng tôi đã bỏ ra nhiều thời gian và công sức. Chúng tôi tự hào về việc đó.” – Kip Tindell, chủ tịch công ty phát biểu. “Chúng tôi rất cảm kích tấm lòng của các tổ chức phi lợi nhuận mà mình đã hợp tác.”

Container Store đã phát triển thương hiệu nhanh chóng và bền vững nhờ việc bám trụ vào chiến lược cốt lõi, vào thông điệp xuyên suốt, vào việc quảng cáo sáng tạo và hợp tác với cộng đồng. Và trên hết, công ty đã xây dựng thương hiệu nhờ vào tinh thần làm việc của đội ngũ nhân viên ưu tú. Như Melissa Reiff đã nói: "Năng lực cốt lõi của chúng tôi là dịch vụ, và chúng tôi củng cố điều này trong mọi hành động, trong mọi quan hệ giao tiếp mà chúng tôi tạo ra. Phát triển thương hiệu công ty là trách nhiệm của tất cả nhân viên."

Những công ty được nghiên cứu trong cuốn sách này xây dựng thương hiệu của mình – để truyền tải thông điệp, lý do chúng được gửi gắm tới khách hàng, các cổ đông; để vượt mặt các đối thủ cạnh tranh, để cạnh tranh về danh tiếng. Các nhân viên dù là cấp quản lý hay nhân viên dưới quyền, cũng đều chia sẻ chung nhận thức về sự cần thiết xây dựng thương hiệu, không chỉ để duy trì nó mà để củng cố nó nhờ vào đội ngũ nhân viên có liên hệ trực tiếp với khách hàng. Việc mở rộng thương hiệu thông qua các nhân viên tại thực địa và các quản lý tiếp thị và truyền thông tại trụ sở là một đặc điểm khác biệt của các công ty điển hình và là yếu tố chính duy trì

thành công bền vững.

ĐẶT TÊN THƯƠNG HIỆU CHO CÔNG TY

Đặt tên thương hiệu là một hoạt động quan trọng trong các công ty dịch vụ bởi những thương hiệu mạnh mẽ sẽ củng cố niềm tin của khách hàng vào những sản phẩm vô hình của công ty. Những thương hiệu mạnh mẽ giúp khách hàng dễ hình dung và hiểu hơn về dịch vụ mình sử dụng. Nó giúp làm giảm rủi ro mà khách hàng e ngại về tiền bạc, về xã hội và sự an toàn khi mua những dịch vụ vốn rất khó đánh giá khi chưa được sử dụng. Những thương hiệu mạnh mẽ cũng đại diện cho hình ảnh của công ty khi mà công ty không thể cung cấp những sản phẩm hữu hình có thể trực tiếp thử nghiệm.

Đối với những sản phẩm được đóng gói bày bán, thì chính bản thân sản phẩm đó đã là một thương hiệu. Tuy nhiên, đối với dịch vụ, thì bản thân công ty là một thương hiệu. Mức độ ảnh hưởng của thương hiệu đối với các công ty dịch vụ lại khác bởi dịch vụ không có những yếu tố hữu hình như bao bì, nhãn mác và trưng bày. Ta không thể nào đóng gói và trưng bày một trận đấu bóng chày theo như cách

Kodak đóng gói và trưng bày những cuộn phim.

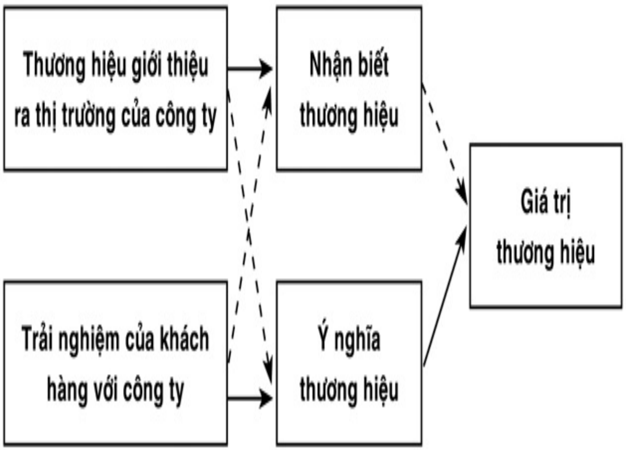
Quan trọng hơn nữa là vai trò tương đối của sản phẩm hữu hình và dịch vụ vô hình trong việc tạo ra giá trị cho khách hàng. Ảnh hưởng chuyển từ thương hiệu sản phẩm sang thương hiệu công ty bởi dịch vụ đóng vai trò quan trọng hơn trong việc xác định giá trị khách hàng. Khách hàng của Folgers Coffee mua thương hiệu sản phẩm mà không biết Folgers Coffee là "công ty con" của Procter & Gamble. Việc này không liên quan đến quyết định mua sắm của họ. Họ chỉ quan tâm đến thương hiệu của sản phẩm. Tuy nhiên, khách hàng lại lựa chọn sử dụng dịch vụ ở cửa hàng của Starbucks, đồng nghĩa với mua thương hiệu công ty. Việc lựa chọn thương hiệu Starbucks thể hiện rõ đánh giá và quan điểm của khách hàng đối với thương hiệu của công ty này. Nhà sáng lập của Starbucks, Howard Schultz, hiểu rõ sức mạnh của thương hiệu trong kinh doanh dịch vụ:

Lợi thế cạnh tranh của chúng tôi với những thương hiệu cà phê lớn lại chính là vấn đề về con người. Hoạt động bán hàng trong siêu thị là những giao tiếp không lời, không tương tác giữa các cá nhân. Nhưng tại một cửa hàng của Starbucks, anh có

thể gặp gỡ những con người thực sự, những người am hiểu, quan tâm đến cà phê và yêu thích thương hiệu này. Thành công của Starbucks đã chứng minh rằng một chương trình quảng cáo tốn vài tỉ đô-la hay những túi tiền đầy ắp của các công ty lớn không phải điều kiện tất yếu để xây dựng một thương hiệu tầm vóc quốc gia. Anh có thể xây dựng thương hiệu với lần lượt từng khách hàng, ở từng cửa hàng, với từng thị trường ở một thời điểm nào đó.

Xây dựng thương hiệu dịch vụ sẽ trở nên rõ ràng hơn khi ta hiểu được các quy trình thành phần. Biểu 10-1 thể hiện những mối quan hệ giữa các thương hiệu đã được trình bày, mức độ được biết đến, ý nghĩa thương hiệu, trải nghiệm của khách hàng và giá trị thương hiệu. Đường in đậm thể hiện tác động sơ cấp, đường đứt quãng thể hiện tác động thứ cấp.

Biểu 10-1. Mô hình xây dựng thương hiệu dịch vụ



Thương hiệu được giới thiệu trên thị trường (presented brand) là sản phẩm thông tin có kiểm soát của công ty đối với đặc điểm và mục đích của thương hiệu thông qua quảng cáo, công cụ dịch vụ và sự hiện diện của đội ngũ nhân viên dịch vụ. Tên công

ty, logo và hình ảnh công ty cùng với tiêu đề quảng cáo là những yếu tố cốt lõi của một thương hiệu được giới thiệu ra thị trường. Thương hiệu được giới thiệu bao gồm thông điệp về thương hiệu mà một công ty muốn diễn đạt và truyền tải tới khách hàng. Mức độ của việc truyền tải này trực tiếp góp phần vào việc nhận biết thương hiệu (brand awareness), đồng nghĩa với khả năng nhận diện và liên tưởng đến thương hiệu khi khách hàng tiếp nhận một tín hiệu hay dấu hiệu nào đó. Tỷ lệ khách hàng tại thành phố New York nhắc đến cái tên Dial-A-Mattress khi được hỏi: "Khi anh cần mua đệm, anh nghĩ đến công ty nào?" chính là phép đo mức độ nhận biết thương hiệu trên thị trường.

Ý nghĩa thương hiệu (brand meaning) lại đề cập đến quan niệm và suy nghĩ chủ đạo của khách hàng về thương hiệu đó và về những thông tin liên quan đến thương hiệu này. Ý nghĩa thương hiệu là điều ngay lập tức xuất hiện trong tâm trí khách hàng khi anh nhắc đến cái tên như Target hay Kmart. Hầu hết khách hàng đều có suy nghĩ riêng về Target và Kmart, mặc dù hai công ty này thường xuyên giảm giá ưu đãi. Mức độ nhận biết thương hiệu ở hai công ty này rất mạnh, nhưng ý nghĩa thương hiệu lại hoàn

toàn khác nhau. Sự khác biệt cơ bản giữa nhận biết thương hiệu và ý nghĩa thương hiệu được so sánh như sự khác biệt giữa Chick-fil-A và KFC, giữa Charles Schwab và Merrill Lynch, giữa Midwest Express Airlines và Northwest Airlines. Những công ty này đều nổi tiếng trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ của mình, nhưng hình ảnh của họ lại hoàn toàn đối lập.

Những thương hiệu được giới thiệu ra thị trường cũng góp phần tạo nên ý nghĩa thương hiệu nhưng không được mạnh mẽ như khi khách hàng đích thân trải nghiệm dịch vụ đó. Thương hiệu được giới thiệu ra thị trường có ảnh hưởng lớn nhất đối với khách hàng mới, những người có ít hoặc hầu như không có trải nghiệm sử dụng dịch vụ trực tiếp nào với công ty để từ đó có thể hình thành những ấn tượng nhất định về công ty. Một thương hiệu được quảng cáo trên thị trường có thể gia tăng mức độ nhận biết thương hiệu, kích thích thử nghiệm của khách hàng mới và củng cố cũng như tăng cường ý nghĩa thương hiệu với khách hàng hiện tại của công ty. Tuy nhiên, thương hiệu được quảng cáo rộng rãi cũng không thể cứu cánh cho dịch vụ cung cấp yếu kém. Nếu những gì khách hàng trải nghiệm khác xa với những gì được quảng cáo, họ sẽ nghĩ mình đang bị lừa. Trong ngành

dịch vụ, một khi khiến khách hàng thất vọng đồng nghĩa với việc anh đã đóng sập lại cánh cửa mà phương pháp marketing lâu đời đã cố gắng giúp anh mở ra. Những tấm bảng quảng cáo hay những cuốn catalog với đầy đủ thông tin đa dạng, phong phú của Container Store là thành quả của những ý tưởng thông minh, tạo hiệu ứng thu hút công chúng mạnh mẽ. Tuy nhiên, tất cả những nỗ lực này sẽ bị lãng phí nếu nhân viên tại các cửa hàng của công ty phục vụ kém. Khách hàng sẽ không đến một cửa hàng phục vụ tồi để mua hệ thống tủ của elfa® cho dù cuốn catalog của nó có trình bày hấp dẫn đến đâu. Elfa® không phải là một sản phẩm giống như Folgers Coffee.

Những trải nghiệm của khách hàng cũng góp phần tăng mức độ nhận biết thương hiệu thông qua giao tiếp truyền miệng. Giao tiếp truyền miệng không có ảnh hưởng như các hình thức tiếp thị của công ty, do đó nó được thể hiện ở đường đứt quãng trong mối quan hệ giữa trải nghiệm của khách hàng và dịch vụ công ty. Dịch vụ càng nổi trội và độc đáo thì thông điệp truyền miệng càng được truyền tải mạnh mẽ hơn. Ảnh hưởng tiêu cực cũng tương tự: Khi dịch vụ mang tiếng xấu, những lời xấu sẽ bay xa hơn,

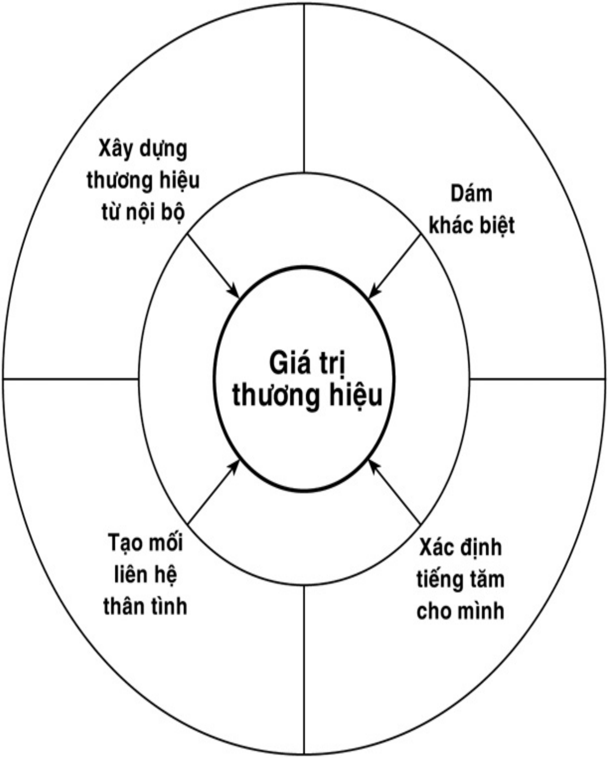
nhanh hơn những lời tốt đẹp.

Nhận biết thương hiệu và ý nghĩa thương hiệu đều góp phần vào giá trị thương hiệu. Giá trị thương hiệu có thể âm, có thể dương. Giá trị thương hiệu dương là lợi thế về khả năng tiếp cận thị trường mà những dịch vụ có tên tuổi có được so với những đối thủ cạnh tranh không có tên tuổi. Giá trị thương hiệu âm là mức độ bất lợi khi tiếp cận thị trường của một thương hiệu cụ thể nào đó. Giá trị thương hiệu âm như trường hợp của Holiday Inn khi rót tiền vào quảng cáo trên truyền hình năm 1997 mô tả hình ảnh các nhân viên phục vụ phòng sử dụng cưa máy để phá hủy một căn phòng của khách sạn và sau đó sửa sang lại toàn bộ (xem chương 1).

Mô hình xây dựng thương hiệu dịch vụ trình bày ở Biểu 10-1 khác nhau về mức độ, thể loại so với mô hình xây dựng thương hiệu cho một sản phẩm đóng gói. Những trải nghiệm thực tế của khách hàng đã hình thành trong họ ý nghĩa thương hiệu và giá trị thương hiệu cho cả các sản phẩm hàng hóa chứ không chỉ có các sản phẩm dịch vụ. Sự khác biệt cơ bản trong hai mô hình đó là vai trò nổi bật của hoạt động cung cấp dịch vụ. Trong những công ty dịch vụ

sử dụng nguồn nhân lực lớn, hiệu quả hoạt động của các nhân viên thay vì máy móc đóng vai trò quan trọng trong việc xây dựng thương hiệu.

Biểu 10-2. Xây dựng giá trị thương hiệu



Những công ty điển hình cạnh tranh bằng giá trị thương hiệu dương. Họ hưởng lợi từ sự vượt trội về thương hiệu, và sự nhất quán trong thông điệp gửi tới khách hàng, từ việc thực hiện tốt những dịch vụ cốt lõi của công ty, từ việc tiếp cận khách hàng một cách tình cảm và luôn song hành thương hiệu với sự tin tưởng. Những công ty này luôn có tư tưởng chia sẻ với khách hàng của mình, điều này giúp họ giành được thị phần lớn. Thành công của họ cũng khiến nhiều kẻ bắt chước và sự cạnh tranh ngày càng gay gắt hơn, tuy nhiên, cả 14 công ty tiêu biểu này đều phát triển thịnh vượng trong những năm qua. Bởi "sản phẩm là thứ được sản xuất trong nhà máy, thương hiệu là thứ khách hàng chọn mua. Thương hiệu là thứ độc nhất vô nhị." Những công ty điển hình đã minh họa bốn cách cơ bản để xây dựng thương hiệu, như trình bày ở Biểu 10-2.

DÁM KHÁC BIỆT

Những công ty dịch vụ có thương hiệu mạnh nhất đều nỗ lực tư duy khác biệt, một nỗ lực khắc họa đặc tính thương hiệu. Những thương hiệu mạnh hàng đầu luôn là những công ty đi ngược lại lối mòn, thách

thức những phương thức cũ, tìm kiếm những hướng đi mới để tiếp cận và làm hài lòng khách hàng.

Sự sáng tạo thay vì bắt chước là quy tắc đảm bảo cho những nỗ lực xây dựng thương hiệu. Việc giới thiệu thương hiệu đến với thị trường lại là một vấn đề khác. Việc Chick-fil- A hoạt động ở 35 bang và khu vực Nam Phi tại thời điểm tôi viết cuốn sách này đã minh họa cho nguyên lý “dám khác biệt”. Chick-fil-A có ít cơ hội cạnh tranh với các công ty lớn sử dụng quảng cáo trên truyền hình quốc gia như McDonald’s, Burger King và Wendy’s ngoài việc xây dựng một thương hiệu khác biệt. Bất cứ một chiến lược xây dựng truyền thống nào cũng là bất lợi với Chick-fil-A so với các đối thủ mạnh hơn họ gấp nhiều lần.

Chick-fil-A áp dụng chiến lược marketing “từ trong ra ngoài” (inside out) cho hệ thống cửa hàng nhỏ của mình. Mỗi điều hành viên độc lập là một nhà tiếp thị với nhiệm vụ đưa hình ảnh của công ty tới công chúng như một hình thức quảng cáo, tận dụng khả năng tiếp thị tiềm ẩn của mặt tiền các cửa hàng, khu vực thanh toán và bảng thực đơn, quảng cáo tại nơi bán hàng, cách bố trí cửa hàng và sự ngăn nắp, sự

sạch sẽ cũng như thái độ của các nhân viên. Chick-fil-A cũng áp dụng chiến lược quảng cáo qua màn hình đặt tại cửa hàng để thu hút khách hàng đang mua sắm, khuyến khích họ thử mua hàng và kích thích việc mua sắm ngẫu nhiên. “Trung tâm mua sắm không chỉ là địa điểm kinh doanh. Chúng tôi trả tiền để thu hút khách hàng đến mua sắm tại trung tâm và cũng không quên tận dụng cơ hội này,” Steve Robinson, phó giám đốc truyền thông cấp cao của công ty giải thích. “Chúng tôi không ngừng đặt ra câu hỏi cho các điều hành viên: ‘Anh mang đến cửa hàng những thông điệp đặc biệt, độc đáo hay hấp dẫn?’”

Để khẳng định chất lượng thực phẩm vượt trội vốn vẫn được ghi nhận qua những bài kiểm tra giấu mặt về hương vị so với các đối thủ cạnh tranh của mình, các cửa hàng trong khu vực gần trung tâm mua sắm của công ty đã liên tục mời khách hàng nếm thử các món ăn. Robinson khẳng định: “Chúng tôi khuyến khích các điều hành viên của cửa hàng sử dụng mọi phương pháp để khách hàng thử nếm những món ăn tuyệt vời của họ.”

Thách thức trong việc xây dựng thương hiệu đối

với Chick-fil-A ngày càng lớn và có nhiều biến đổi khi công ty mở rộng phạm vi phân phối vượt ra khỏi khu vực trung tâm mua sắm. Hiện tại, công ty đang phải cạnh tranh với những thương hiệu đồ ăn nhanh lớn khác. Những khách hàng mua sắm tại trung tâm mua sắm có thể lựa chọn các nhà hàng ngay tại trung tâm sau khi mua sắm. Tuy nhiên, những người nội trợ, nhân viên công sở, v.v... có thể dễ dàng bị phân tâm với hàng loạt các lựa chọn khác nhau: McDonald's, Burger King, Wendy's, Pizza Hut và Taco Bell. Chick-fil-A, với số lượng cửa hàng khiêm tốn hơn, phân phối trong khu vực, một mạng lưới các điều hành viên độc lập hoàn toàn có thể chi tiền cho quảng cáo nhưng không thể cạnh tranh với những "ông lớn" trong ngành. Vì vậy, tạo ra một thương hiệu vừa riêng biệt vừa hấp dẫn là cách duy nhất để vượt qua những cơn bão cạnh tranh bằng phương tiện quảng cáo.

Giống như Container Store, Chick-fil-A cũng sử dụng phương pháp tiếp thị bằng biển quảng cáo. Các đối thủ cạnh tranh đều ra sức sử dụng phương pháp quảng cáo trên truyền hình và sử dụng biển quảng cáo để chỉ dẫn lối vào nhà hàng. Chick-fil-A lựa chọn biển quảng cáo bởi công ty không đủ khả năng trang

trải cho quảng cáo trên các phương tiện thông tin truyền thông khác. Công ty vẫn luôn tin rằng những tấm biển quảng cáo ngoài trời sẽ giúp họ xây dựng một thương hiệu thật khác biệt.

Tuy nhiên, biển quảng cáo chỉ là phương tiện, không phải thông điệp và chúng cần có nội dung thật sáng tạo, độc đáo để phát huy hiệu quả. Ý tưởng quảng cáo của Chick-fil-A rất sáng tạo với hình ảnh những chú bò hối thúc các thực khách “Eat Mor Chikin” (Ăn thêm nữa đi). (Xem Biểu 10-3). Những chú bò đã mang lại cá tính thương hiệu riêng biệt chưa từng tồn tại trước đây cho Chick-fil-A. Quảng cáo này được thực hiện bởi một công ty quảng cáo có trụ sở tại Dallas, tập đoàn Richards Group. Những chú bò của Chick-fil-A đã nhắc nhở khách hàng rằng, “hôm nay các bạn không cần phải ăn bánh humburger nữa,” và Chick-fil-A là một lựa chọn thay thế.

Và việc sử dụng biển quảng cáo trở thành trọng tâm của chiến lược tiếp thị thương hiệu của công ty. Những chú bò của Chick-fil-A vô cùng đáng yêu, hài hước và khác biệt. Chúng đã mang lại những nụ cười cho khách hàng và cũng mang lại một nét đặc trưng

riêng đầy nhân văn cho một chuỗi cửa hàng đồ ăn nhanh. Steve Robinson chia sẻ: "Chúng tôi không đầu tư nhiều tiền vào quảng cáo, vì vậy chúng tôi phải tạo ra một thứ gì đó khác biệt. Ý tưởng sáng tạo mà chúng tôi đưa ra phải thực sự vượt trội." Ken Bernhardt, chuyên gia marketing và tư vấn viên kỳ cựu của Chick-fil-A bổ sung thêm: "Quảng cáo không phải là tất cả."

XÂY DỰNG DANH TIẾNG CHO CHÍNH MÌNH

Những công ty có thương hiệu luôn ủng hộ những gì có ý nghĩa quan trọng đối với khách hàng; thương hiệu của họ không chỉ khác biệt với các thương hiệu cạnh tranh khác mà còn thể hiện một đề xuất thị trường có giá trị. Những công ty điển hình trong cuốn sách này sử dụng thương hiệu để truyền tải "lý do tồn tại trên thị trường" của mình. Như thảo luận trong chương 4, họ đã hỏi và trả lời câu hỏi: "Chúng tôi muốn trông như thế nào trong mắt khách hàng?" đồng thời nắm bắt và đưa ra câu trả lời bằng chính thương hiệu của mình.

Những công ty dịch vụ có giá trị thương hiệu

mạnh mẽ đang cung cấp cho khách hàng một dịch vụ có giá trị hơn nhiều so với các đối thủ cạnh tranh. Họ cũng đang kể câu chuyện của mình một cách thuyết phục thông qua quan hệ giao tiếp, từ đó hình thành nên sự nhận diện thương hiệu, thôi thúc khách hàng trải nghiệm và củng cố những trải nghiệm đó. Qua thời gian, những công ty này càng trở nên nổi tiếng nhờ kiểm soát thông điệp chặt chẽ và hiệu ứng marketing truyền miệng từ khách hàng.

30% lượng khách hàng của Dial-A-Mattress đều do khách hàng khác giới thiệu mà có. Công ty đưa ra chiến lược cho phép khách hàng mua đệm dễ dàng và nhanh chóng, khiến khách hàng lần đầu mua hàng tại công ty rất kinh ngạc. Phương pháp truyền thống buộc khách hàng phải bỏ thời gian, công sức đến tận một vài cửa hàng, thử một vài loại sản phẩm khác nhau, cân nhắc lựa chọn và sắp xếp để giao nhận hàng trong vòng từ 3 đến 4 ngày. Thay vào đó, khách hàng có thể gọi điện đến Dial-A-Mattress, nói chuyện với một nhân viên tư vấn về đệm đã được đào tạo trong khóa học kéo dài 6 tuần để giúp đỡ khách hàng lựa chọn sản phẩm (chương 8). Sau đó, khách hàng có thể nhận được đệm trong vòng 2 giờ sau khi đặt hàng nếu muốn và cũng có thể trả lại cho nhân

viên giao hàng nếu không vừa lòng. Việc Dial-A-Mattress có thêm phiếu giảm giá cho khách hàng giới thiệu được những khách hàng mới cho công ty đã kích thích hiệu ứng truyền miệng của họ. Nhà sáng lập Napoleon Barragan cho biết: "Một khách hàng gọi cho chúng tôi vào buổi sáng để mua đệm có vẻ vẫn còn nghi ngờ. Thế nhưng, sau khi nhận được đệm vào buổi chiều, cô đã rất vui và gọi điện chia sẻ với mọi người về Dial-A-Mattress."

Dial-A-Mattress quảng cáo qua truyền hình, sóng phát thanh với thông điệp xuyên suốt: Mua đệm thương hiệu Sealy, Serta hoặc Simmons qua điện thoại như mong muốn, để tiết kiệm tiền bạc, công sức và nhận được hàng trong vòng 2 giờ. Quảng cáo kết thúc bằng dòng chữ "Gọi 1-800-MATTRES để tiết kiệm hơn nữa." Thông tin quảng cáo hết sức đơn giản và trực tiếp. "Chúng tôi chỉ đưa ra sự thật trong quảng cáo về mình," Jay Borofsky, phó giám đốc quốc gia của công ty chia sẻ. "Chúng tôi mong muốn mang giá trị đến cho khách hàng và không có lý do gì để đi chệch hướng với phương châm đó cả."

Sự kết hợp quảng cáo trên truyền hình-phát thanh, một thông điệp xuyên suốt và hiệu ứng truyền

miệng đã tạo ra sự nhận diện thương hiệu cho Dial-A-Mattress. Trong chương trình trò chuyện đêm muộn của David Letterman, ông đã đã gọi điện tới Dial-A-Mattress và đặt mua một chiếc đệm đồng thời yêu cầu được chuyển hàng tới xe hơi riêng của ông. Mọi việc đều được camera ghi lại.

Tên của công ty cũng góp phần vào mức độ nhận biết thương hiệu. Dial-A-Mattress là một cái tên lý tưởng bởi nó đơn giản mà khác biệt, nó thể hiện được sản phẩm mà công ty muốn bán cũng như cách thức bán hàng. Bởi những trải nghiệm thực tế của khách hàng mới ảnh hưởng mạnh mẽ đến ý nghĩa và giá trị thương hiệu nên một công ty có thể không cần quá nặng nề với vấn đề tên gọi. Tuy nhiên, một cái tên hay bao giờ cũng có lợi, Dial-A-Mattress là một ví dụ.

Cái tên Midwest Express cũng đã thể hiện được giá trị trong đề xuất thị trường của công ty. Midwest Express muốn được biết đến là "dịch vụ hàng không tốt nhất", đây cũng là tuyên bố được thể hiện trong tất cả các bài quảng cáo. Chiến lược quảng cáo của công ty đề cao sự rõ ràng, tần suất lớn và những thông tin thực tế để minh họa. Quảng cáo chân thực,

xuyên suốt gợi đến những đường bay chạy thẳng, chỉ có mức dịch vụ duy nhất với những chiếc ghế da thoải mái, không có hàng ghế giữa, đồ ăn ngon, và sự quan tâm chăm sóc tận tình tới từng hành khách. Những bài quảng cáo thường nhắc đến vị trí xếp hạng hàng đầu do các tổ chức độc lập như Zagat Airline Survey, hoặc Conde Nast Traveler bình chọn. Công ty cũng nhấn mạnh mức giá cạnh tranh so với mức giá phổ thông của các hãng hàng không khác; thể hiện thông điệp coi trọng và đề cao khách hàng.

Midwest Express muốn quảng cáo trên truyền hình tại các thị trường nội địa, Giám đốc quảng cáo Jim Reichart giải thích: "Sự khác biệt của chúng tôi thể hiện rõ trong quảng cáo truyền hình bằng hình ảnh những chiếc ghế da thoải mái, sang trọng, những khuôn mặt tươi cười, thức ăn hảo hạng, và những chiếc cốc pha lê kèm với đồ dùng bằng bạc."

Không giống như Dial-A-Mattress, cái tên Midwest Express không thực sự hấp dẫn . Hãng hàng không có đường bay tới Tây Nam, Đông Nam và cả hai khu vực bờ Đông-Tây của nước Mỹ. Hơn nữa, từ Express gợi chúng ta nhớ đến dịch vụ chuyển phát nhanh bằng đường hàng không, mà thực tế, đây

không phải dịch vụ mà Midwest Express cung cấp. Công ty tự hào về “xuất thân” Wisconsin của mình và cố gắng truyền tải những giá trị của miền Trung Tây, mảnh đất của sự quan tâm, thân thiện, tính cộng đồng và cam kết cung cấp dịch vụ như quảng cáo. Mẫu quảng cáo cũng đưa ra đặc điểm của loại phi cơ điển hình của công ty – với dòng chữ tên hiệu màu xanh da trời đậm trên nền trắng và logo rất khác biệt ở phần đuôi – đã thực sự gây được ấn tượng với hành khách.

Mặc dù cái tên Midwest Express chưa thực sự ấn tượng, nhưng lại là một thương hiệu tuyệt vời. Không có công ty nào trong số những công ty điển hình được giới thiệu ở đây lại có thể minh chứng rõ ràng về tầm ảnh hưởng không đồng đều từ trải nghiệm thực tế của khách hàng đối với ý nghĩa và giá trị thương hiệu hơn Midwest Express. Hành khách đã sử dụng dịch vụ của hãng điều cảm nhận được rằng dù cái tên doanh nghiệp hết sức bình thường nhưng lại gợi họ nghĩ ngay đến dịch vụ với chất lượng hàng đầu – những chiếc ghế hạng sang, đồ ăn cao cấp, những chiếc bánh quy sô-cô-la mới ra lò, và đội ngũ nhân viên nhiệt tình, chu đáo. Tên gọi của công ty thực sự ý nghĩa và khác biệt, nên Midwest Express

không hề có ý định thay đổi tên mới.

KẾT NỐI CẢM XÚC

Vào tháng Một năm 1998, đội Harlem Globetrotter đã thi đấu trận đấu bóng chày lần thứ 20.000 tại thị trấn nhỏ Remington, Indiana. Họ được biết đến với ma thuật xử lý trái bóng, những đường chạy hài hước và cả sự ngốc nghếch đáng yêu. Harlem Globetrotters đã kết nối về mặt tình cảm với khách hàng và trở thành một thương hiệu thần kỳ về sự vui vẻ, những nụ cười, thái độ tôn trọng và lịch sự, làm việc miệt mài và các giá trị tốt đẹp. Các cầu thủ của Globetrotter được quản lý đánh giá cao về uy tín, sự đúng giờ và khả năng phát triển thương hiệu. Chửi thề, bĩu môi, và thô lỗ là những điều cấm kỵ đối với họ. Các cầu thủ thường dành thời gian ký lưu niệm sau khi trận đấu kết thúc. “Chúng tôi đều hiểu rõ tầm quan trọng của thương hiệu,” Paul Gaffney, hoạt náo viên đóng vai chú hề mà trước đó Meadowlark Lemon đã thể hiện, cho hay. “Các khán giả ở đây không quan tâm đến việc anh vừa trải qua 10 tiếng trên ô tô để đến địa điểm thi đấu. Họ chỉ muốn anh thể hiện phong độ tốt nhất.”

Những thương hiệu lớn luôn tạo được mối liên kết tình cảm với khách hàng của mình. Họ vượt ra khỏi những mối liên kết đơn thuần về mặt kinh tế để đạt tới ngưỡng cao hơn về sự gần gũi, đam mê và tin tưởng. Khách hàng sống trong thế giới của xúc cảm, vì vậy, cảm xúc của họ ảnh hưởng tới quyết định của họ. Như Charlotte Beers, chủ tịch danh dự của Ogilvy & Mather đã viết: “Điều làm nên một thương hiệu mạnh chính là cảm xúc của khách hàng.”

Những thương hiệu kết nối được cảm xúc của khách hàng có thể phản ánh được những giá trị cốt lõi của khách hàng. Thực tế, thương hiệu phải nắm bắt và truyền tải rõ ràng những giá trị của khách hàng. Dù các công ty có tài tình đến thế nào đi chăng nữa, họ cũng không thể làm giả thương hiệu trong hành trình xây dựng thương hiệu dịch vụ. Mô hình xây dựng thương hiệu (Biểu 10-1) cho thấy công tác truyền thông tiếp thị có kiểm soát của công ty chỉ là một phần trong quá trình phát triển thương hiệu; những giá trị đích thực của công ty sẽ được thể hiện khi khách hàng thực sự trải nghiệm sử dụng dịch vụ. Rõ ràng công tác truyền thông tiếp thị không thể tạo ra những giá trị vốn dĩ chưa từng tồn tại.

Enterprise Rent-A-Car kết nối mật thiết với nhân viên của các công ty sửa chữa tại địa phương, những công ty phụ tùng và các công ty bảo hiểm bằng cách mang bánh rán đến cho họ hàng tuần, bằng cách xây dựng mối quan hệ cá nhân, và trên hết bằng cách thực hiện đúng những cam kết về dịch vụ cung cấp. Những chú bò vui vẻ của Chick-fil-A lại mang đến sự thích thú cho thực khách, tuy nhiên, những nỗ lực này sẽ chẳng mang lại kết quả tốt đẹp nếu khách hàng thất vọng vì sản phẩm mà họ cung cấp khác xa với những gì được quảng cáo. Midwest Express có thể thể minh họa hình ảnh những chiếc bánh quy sô-cô-la trong quảng cáo, nhưng điều thực sự có ảnh hưởng đó là khi những chiếc bánh này được nướng ngay trên máy bay và khách hàng được phục vụ bởi những nhân viên thân thiện với những nụ cười ấm áp.

Những thương hiệu xây dựng được liên kết cảm xúc mạnh mẽ với khách hàng là sự tổng hòa về vật chất cũng như linh hồn của công ty đó. Và thương hiệu đóng vai trò linh hồn đó. Như nhà sáng lập của Starbucks, Howard Schultz viết: “Những thương hiệu mạnh mẽ và tồn tại lâu đời nhất được xây dựng từ chữ ‘tâm’. Họ là những thương hiệu thực tế, tồn tại

bền vững. Nền tảng của họ hết sức vững chắc bởi chúng được xây dựng bằng sức mạnh tinh thần thay vì một chiến dịch quảng cáo rầm rộ.”

Ngoài ra, giá thành thấp cũng không phải là tiêu điểm trong chiến dịch quảng cáo của 14 công ty điển hình. Thậm chí Dial-A-Mattress, công ty luôn phải cạnh tranh với hàng tá các nhà bán lẻ đệm khác với giá thành hạ để thu hút khách hàng, thì công ty vẫn không hề nao núng và không coi giá cả là yếu tố quan trọng nhất trong các tin quảng cáo. Napoleon Barragan, chủ công ty, đã lật cuốn danh bạ điện thoại để tìm kiếm những mẩu quảng cáo với giá cả cạnh tranh, ông đã lập một danh sách những tuyên bố như: “Mức giá thấp nhất trong khu vực.” “Chúng tôi sẽ tặng kèm một sản phẩm miễn phí...” Barragan đã mang danh sách đó đến các nhân viên quảng cáo và yêu cầu họ không bao giờ sử dụng bất kỳ câu nào như vậy với quảng cáo của công ty ông.

Các công ty chú trọng đến giá cả trong tin quảng cáo đã đánh mất cơ hội thiết lập mối liên hệ về mặt tình cảm với khách hàng. Khách hàng muốn đầu tư xứng đáng và hầu hết khách hàng đều thích mặc cả. Tuy nhiên, những quảng cáo nhấn mạnh vào giá cả

cũng sẽ khiến một bộ phận khách hàng thích thú. Hình thức quảng cáo lấy giá cả làm trung tâm không thể khuấy động linh hồn của dịch vụ. Như Donald Hudler, người đã góp phần gây dựng công ty xe hơi Saturn trở thành một thương hiệu mạnh và có liên kết cảm xúc mạnh mẽ với người sử dụng, đã nhấn mạnh trong một bài phát biểu của mình: “Khi luôn nói về giá cả là anh đang đánh mất cơ hội nói về chính mình và xây dựng nên một thương hiệu.”

St. Paul Saints là một ví dụ điển hình cho khả năng gắn kết cảm xúc thương hiệu với khách hàng. Đối với người hâm mộ, Saints không chỉ là một đội bóng chày chuyên nghiệp. Ý nghĩa thương hiệu của nó đã vượt ra khỏi phạm vi thể thao, bóng chày, thắng hay thua. Đối với nhiều người, Saints là dịch vụ giải trí với giá cả phải chăng cho nhiều gia đình và cho cộng đồng St. Paul Saints đã trở thành một phần trong văn hóa của thị trấn, một công dân nhiệt tình, có tâm, một tổ chức mà ở đó các nhà lãnh đạo cấp cao nhất ra đón chào khán giả khi họ vào sân, một đội bóng chày chơi ở sân vận động ngoài trời (khác với Minnesota Twins chơi ở sân vận động có mái vòm), một đội bóng có phát thanh viên là một người khiếm thị, một đội bóng mà năm 1997 đã phê duyệt

cho một nữ cầu thủ tham gia vào đội – Ila Borders – lần đầu tiên trong lịch sử bóng chày nam.

Điểm cốt lõi trong thương hiệu được tiếp thị của Saints nằm ở giá trị cốt lõi của công ty: “Vui là chính”, từ những trận đấu vật sumo đến những cuộc chạy đua quanh sân của người hâm mộ, những sự kiện nho nhỏ được tổ chức đan xen những giờ giải lao của hiệp đấu. Saints không chỉ lấy hình ảnh một chú lợn làm linh vật của đội bóng mà còn tổ chức những cuộc thi thường niên dành cho các học sinh tiểu học để đặt tên cho chú lợn này. Năm 1997, chú lợn được đặt tên là Hamlet, năm 1998, là “The Great Hambino”. 100.000 học sinh đã tham gia vào cuộc thi đặt tên cho chú lợn linh vật năm 1998, và người chiến thắng sẽ nhận được phần thưởng là một bữa tiệc đêm với 10 người bạn trên “con tàu yến tiệc” trong khuôn viên sân bóng. (Con tàu yến tiệc là một con tàu thật trên sân vận động mà các cổ động viên có thể thuê để ngồi xem trận đấu diễn ra). Thức ăn, đồ uống, những chiếc áo phông và mũ có biểu tượng của Saints cũng là một phần thưởng dành cho người chiến thắng.

Saints tổ chức cuộc thi Dead of Winter Tailgate

Party Recipe Contest tại nơi đỗ xe để gây quỹ cho các tổ chức phi lợi nhuận vì cộng đồng. Một câu lạc bộ có tên RBI (Vui đọc – Reading books is Fun) năm 1998 đã thu hút hơn 1.000 học sinh lớp 4 và lớp 5 tham dự chương trình đọc sách. Vào Ngày làm vườn (Gardening Day), các em nhỏ đã trồng hoa trong khu vực Cây đọc sách của sân vận động. Vào một ngày khác, các em lại vẽ những bức tranh tường trên hàng rào của sân vận động. Saints cũng tổ chức một cuộc thi chơi golf gây quỹ từ thiện.

Saints luôn biết quan tâm và mọi người hiểu được điều đó, và quan tâm đã trở thành một phần thương hiệu của Saints. St. Paul Saints gắn bó về mặt tình cảm với những người hâm mộ, trở thành cầu nối gắn kết họ với nhau. “Đến xem những trận đấu của Saints giống như những buổi họp mặt cấp III,” Quản lý trưởng Bill Fanning của Saints giải thích. “Anh có thể không quen những người ngồi cạnh khi trận đấu bắt đầu, nhưng dần dần, họ trở thành những người bạn cũ của anh.” St. Paul Saints đã tối ưu hóa mọi nguyên lý về xây dựng thương hiệu: dám khác biệt, xác định lý do tồn tại, và kết nối cảm xúc với khách hàng và đội ngũ nhân viên. Vì những lý do trên và nhiều yếu tố khác, St. Paul Saints đã trở thành đội

bóng chày nhà nghề nổi tiếng nhất.

XÂY DỰNG THƯƠNG HIỆU TỪ NỘI BỘ

Các nhân viên dịch vụ là phương tiện đầy quyền lực giúp xây dựng ý nghĩa và giá trị thương hiệu cho một công ty dịch vụ. Hành vi của họ với khách hàng sẽ giúp chuyển tải tầm nhìn về thương hiệu thành thực tế – có thể tốt hơn, có thể xấu đi. Họ là những người có thể tạo dựng hoặc phá hủy thương hiệu bởi trải nghiệm thực tế của khách hàng luôn đóng vai trò quyết định trong việc xây dựng thương hiệu dịch vụ. Chính hiệu suất làm việc của các nhân viên này sẽ giúp biến một thương hiệu được quảng cáo trên thị trường thành một thương hiệu được nhìn nhận và đánh giá bởi khách hàng.

Một khi khách hàng có ấn tượng không tốt về công ty, thì họ sẽ gặp vô vàn khó khăn để vượt qua những định kiến này trong nỗ lực xây dựng thương hiệu dù chiến lược marketing của họ có tốt đến mấy. Trong khi đó, dù có chiến lược tiếp thị hết sức hiệu quả, nhưng các đối thủ cạnh tranh khó lòng bắt chước được “trải nghiệm khách hàng” như Tom Peters từng viết: “Anh có thể đốn ngã mọi thứ...

ngoại trừ một dịch vụ tuyệt vời.” Việc xây dựng thương hiệu dựa vào các nhân viên dịch vụ phải được “xây dựng từ nội bộ”.

Xây dựng thương hiệu từ nội bộ đồng nghĩa với việc giải thích và gửi gắm thương hiệu cho đội ngũ nhân viên. Đó là chia sẻ với họ những nghiên cứu và chiến lược đằng sau thương hiệu được tiếp thị, là sự truyền tải hết sức chủ động và sáng tạo thương hiệu của công ty. Đó là đào tạo cho các nhân viên theo cách củng cố thương hiệu trở nên vững mạnh hơn. Đó là việc tôn vinh và có phần thưởng xứng đáng dành cho nhân viên có thành tích đóng góp vào quá trình xây dựng thương hiệu. Việc xây dựng thương hiệu từ trong nội bộ khiến đội ngũ nhân viên tham gia tích cực và quan tâm hơn nữa đến thương hiệu của công ty. Tuy nhiên, việc xây dựng thương hiệu từ trong nội bộ phải được thực hiện liên tục bởi nó gắn liền với việc xây dựng thương hiệu tới khách hàng.

Enterprise Rent-A Car và Midwest Express là hai trong số những công ty điển hình coi nhân viên là đối tượng khán giả chính cho các quảng cáo của mình. Họ coi quảng cáo là phương tiện hàng đầu để đào tạo và khích lệ nhân viên. Họ cũng thực hiện

những nghiên cứu chỉ ra rằng đội ngũ nhân viên chịu ảnh hưởng lớn từ các quảng cáo của công ty.

Enterprise Rent-A-Car lần đầu tiên quảng cáo trên truyền hình quốc gia năm 1989. Công ty đã thể hiện nhất quán hình ảnh thương hiệu trong những mẩu quảng cáo trên truyền hình: hình ảnh một khách hàng tới tiệm sửa chữa xe hơi và gọi tới Enterprise để thuê xe thay thế, dòng chữ tiêu điểm, "Chúng tôi sẽ tới đón quý vị", chiếc xe có logo của công ty với chữ E trắng trên nền xanh lá cây nổi bật. Thông điệp hết sức rõ ràng và mức độ nhận diện thương hiệu thực sự khả quan. Từ năm 1989 đến năm 1997, mức độ nhận diện thương hiệu của Enterprise Rent-A-Car đã tăng 4 lần.

Tuy nhiên, động lực từ quảng cáo lại không làm tăng mức độ nhận diện thương hiệu. Chìa khóa nằm ở việc xây dựng niềm tự hào của đội ngũ nhân viên đối với thương hiệu của công ty. Năm 1989, nhà sáng lập công ty Jack Taylor đã đặt ra cho con trai Andy của mình một câu hỏi mang tính quyết định: "Con biết đấy, Andy, chúng ta sẽ cảm thấy thế nào nếu có một công ty quy mô chỉ bằng một nửa công ty chúng ta xuất hiện trên truyền hình với quảng cáo về dịch vụ

cho thuê xe thay thế?” Những nỗ lực quảng cáo của công ty được ươm mầm từ chính câu hỏi đơn giản này. “Những quảng cáo của chúng tôi có ảnh hưởng rất tuyệt đến đội ngũ nhân viên,” Andy Taylor nhận định. Các nhân viên hiện tại của công ty tự hào, còn các nhân viên tiềm năng lại rất ấn tượng với những mẩu tin quảng cáo trên *60 Minutes* hay trong chương trình Giải bóng bầu dục vô địch quốc gia (National Football League).

Midwest Express cũng có tư tưởng như Enterprise Rent-A-Car về việc xây dựng thương hiệu từ nội bộ thông qua quảng cáo. Brenda Skelton, phó giám đốc cấp cao marketing và dịch vụ khách hàng của Midwest Express chia sẻ: “Đội ngũ nhân viên là khán giả quan trọng nhất trong những nỗ lực tiếp thị của chúng tôi. Nếu anh có thể khuyến khích khách hàng sử dụng dịch vụ của mình, thì việc tiếp cận thị trường sẽ trở nên đơn giản hơn rất nhiều. Đội ngũ nhân viên của chúng tôi là những người giữ chân khách hàng ở lại với công ty. Chúng tôi được toàn quốc biết đến nhờ danh tiếng trong lĩnh vực dịch vụ của mình.”

Chick-fil-A đã đầu tư những nguồn lực đáng kể

để giúp đỡ các điều hành viên độc lập xây dựng thương hiệu Chick-fil-A trên thị trường nội địa. Công ty đã thiết lập đội ngũ tiếp cận thị trường để làm việc với các điều hành viên tại những thị trường cụ thể. Đội ngũ này bao gồm các chuyên gia marketing, quảng cáo và quan hệ công chúng từ đội ngũ nhân viên tại trụ sở công ty và các công ty tiếp thị hợp tác với công ty. Quá trình bắt đầu mỗi năm với nghiên cứu về giá trị thương hiệu tại những thị trường cụ thể đối với Chick-fil-A và các đối thủ chính của công ty. Họ tổ chức những buổi hội thảo tại những thị trường riêng lẻ để giới thiệu nghiên cứu này và thảo luận về ý nghĩa của thương hiệu. Đội này sau đó sẽ làm việc với các điều hành viên của cửa hàng để thảo luận về những chiến lược phát triển thương hiệu dựa trên các nghiên cứu đã được thực hiện.

Chick-fil-A coi những điều hành viên này như là các nhà tiếp thị thương hiệu hàng đầu cho công ty. Đội marketing thương hiệu và các nhân viên tại trụ sở có nhiệm vụ giúp các điều hành viên và đội ngũ phát triển thị trường hoạt động hiệu quả hơn. Để thực hiện được vai trò này, các điều hành viên cửa hàng phải được hướng dẫn, đào tạo về marketing thương hiệu. Các điều hành viên có thể từ chối quỹ dành cho

công tác marketing và không tiếp nhận tư vấn của đội ngũ nhân viên marketing thương hiệu nếu muốn. Xây dựng thương hiệu từ nội bộ thông qua đào tạo, nghiên cứu thị trường cụ thể, quảng cáo tùy chỉnh theo yêu cầu và theo dõi diến biến thị trường là điều hết sức cần thiết. Steve Robinson của Chick-fil-A giải thích:

Xây dựng thương hiệu buộc chúng tôi phải đào tạo các điều hành viên cửa hàng về lý do tồn tại, về những việc họ nên và không nên làm. Đó là lý do tại sao chúng tôi cần cắt cử nhiều nhân viên marketing đi thực địa tại các cửa hàng. Chúng tôi không đòi hỏi, không ra lệnh, thay vào đó thuyết phục họ bằng cách chỉ cho họ thấy Chick-fil-A sẽ đạt được lợi ích nào nếu họ làm vậy. Chúng tôi phải làm 'bài tập về nhà', thực hiện nghiên cứu thị trường, chỉ cho các điều hành viên thấy tại sao và trên hết là kết quả như thế nào. Chúng tôi không sử dụng công cụ marketing để lèo lái công việc kinh doanh của mỗi cửa hàng trừ phi chúng tôi thực lòng muốn tham gia vào cả quá trình.

Tư vấn viên của Chick-fil-A, Ken Bernhardt, cho rằng, "Một bước tiếp thị quan trọng tại Chick-fil-

A đó là trao quyền sở hữu cho các điều hành viên để xây dựng thương hiệu. Những chú bò đã mang đến điểm đặc trưng cho thương hiệu của công ty tại các thị trường khác nhau, và các điều hành viên đang nỗ lực củng cố sức mạnh thương hiệu tại thị trường địa phương. Quả là chiêu 'một mũi tên trúng hai đích'".

Từ Dial-A-Mattress cho đến St. Paul Saints, những công ty được nghiên cứu trong cuốn sách này đã hưởng lợi rất lớn từ giá trị công ty – lợi ích của marketing tích lũy từ sự kết hợp giữa nhận thức thương hiệu và ý nghĩa thương hiệu. Những công ty tiêu biểu đã xây dựng thương hiệu cho mình bằng việc theo đuổi sự khác biệt trong dịch vụ cung cấp và trong cách thức cung cấp dịch vụ, bằng việc sử dụng thương hiệu để khẳng định giá trị tồn tại của mình, bằng việc kết nối tâm hồn và cảm xúc với các khách hàng và bằng việc xây dựng thương hiệu từ trong nội bộ công ty và để các nhân viên của công ty nắm giữ sứ mệnh xây dựng thương hiệu đó tới khách hàng.

Hãng hàng không Midwest Express, công ty Enterprise Rent-A-Car và những tổ chức khác chính là thương hiệu của chính mình. Đây là thực tế của việc tạo dựng giá trị cho khách hàng chủ yếu thông

qua dịch vụ cung cấp, để rồi chính tên công ty đã trở thành một thương hiệu. Công tác truyền thông, tiếp thị giúp xây dựng thương hiệu, nhưng không gì mạnh mẽ hơn chính trải nghiệm của các khách hàng với dịch vụ đó. Được phục vụ món bánh quy sô-cô-la nướng nóng hổi trên máy bay khi đang thư giãn trên những chiếc ghế da thoải mái trong một chuyến bay của Midwest Express chính là trải nghiệm giúp khẳng định thương hiệu của hãng hàng không này một cách mạnh mẽ và thuyết phục hơn bất cứ hình thức quảng cáo nào.

11.Sự hào phóng

Ukrop's, công ty dẫn đầu thị phần dịch vụ nhà hàng tại Richmond, Virginia đã chi 10% lợi nhuận trước thuế của mình cho cộng đồng. 20% nữa được dùng làm quỹ tiền thưởng cho nhân viên hàng quý. 10% để chia cổ tức cho cổ đông, và 50% để trực tiếp đầu tư.

Gia đình Ukrop, chủ doanh nghiệp, có thể giữ một phần lợi nhuận lớn hơn – nhưng họ đã không làm thế. Thành viên trong gia đình Ukrop thậm chí không thuộc danh sách của chương trình tặng thưởng cho nhân viên. Thông qua chương trình Món quà vàng (Golden Gift Program), Ukrop's đã tặng 2% doanh thu tại các cửa hàng trong 10 tuần cho một quỹ từ thiện do khách hàng lựa chọn.

Ukrop's không bao giờ bỏ lỡ một cơ hội khen thưởng nhân viên đã có những đóng góp cho thành công của công ty, kỷ niệm những ngày đặc biệt của họ (đám cưới, sinh nhật, tốt nghiệp) với thiệp, những tấm séc hay những món quà để khuyến khích họ

tham gia vào các hoạt động cộng đồng và từ thiện. Ukrop's tổ chức hai đợt hiến máu mỗi năm tại tất cả các cửa hàng và là nhà hảo tâm có đóng góp nhiều nhất cho tổ chức vì cộng đồng United Way. "Chúng tôi cố gắng giúp mọi người hiểu được cơ hội cho đi," giám đốc công ty kiêm CEO, Bob Ukrop chia sẻ. "Nếu chúng tôi không giúp họ nhận thức được điều đó, ai sẽ làm được đây?"

Chia sẻ là mối bận tâm của Ukrop ngay từ ngày đầu thành lập. Những năm 1930 và 1940, các nhà sáng lập của công ty, Joe và Jacqueline Ukrop đã giảm giá 10% tiền rau quả cho các tổ chức từ thiện. Trong thế chiến thứ hai, khi các lính Mỹ chiến đấu xa nhà, Ukrop's thường đóng cửa hàng vào những ngày thứ Tư để cùng nhân viên của mình giúp đỡ các gia đình neo người gặt hái.

Các con trai của Joe và Jacqueline, Jim (Chủ tịch) và Bob (giám đốc kiêm CEO) đã tiếp thu truyền thống giúp đỡ cộng đồng về cả mặt tài chính lẫn cá nhân. Hai anh em đã tích cực tham gia vào việc phát triển kinh tế khu vực trung tâm Richmond. Jim giữ chức chủ tịch Phòng thương mại Richmond còn Bob giữ chức chủ tịch của Hội đồng Phát triển kinh tế

Hiệp hội các nhà bán lẻ. Cả hai đều phục vụ trong những tổ chức giáo dục, từ thiện, hành chính dân sự. Cả hai đều dạy các lớp học ngày Chủ nhật. “Tất cả những điều này đưa chúng tôi quay trở về thời của bố mẹ mình”, Bob Ukrop cho biết. “Chúng ta ngày càng lớn, lại càng hay bỏ bê việc đi đến nhà thờ Chủ nhật hàng tuần. Đó là cách mà chúng ta đã lớn lên,” Jim Ukrop cho biết thêm: “Anh muốn cuốn sách này gợi mở về một thế giới tốt đẹp hơn. Điều đó sẽ không xảy ra trừ phi mọi người tích cực tham gia và cống hiến hơn nữa.”

Xây dựng một cộng đồng tốt đẹp hơn là một trong những giá trị cốt lõi của Ukrop’s và các công ty được nghiên cứu trong cuốn sách này. Tất nhiên, chẳng có gì lạ khi một công ty quyên tiền làm từ thiện và đầu tư vào cộng đồng nơi mình đang tồn tại và phát triển kinh doanh. Nhưng điều hiếm có và mang ý nghĩa sâu xa ở đây nằm ở cam kết của những công ty tiêu biểu này. Họ không chỉ có tư tưởng tiến bộ mà còn làm từ thiện nhiều hơn và có trách nhiệm hơn. Có lẽ, chúng ta nên dùng từ *hào phóng* để nói về họ.

Charlotte Beers, chủ tịch danh dự của Ogilvy &

Mather Worldwide từng viết: "Hào phóng là vũ khí thành công bí mật trong kinh doanh". Những công ty tiêu biểu đã minh chứng thành công cho luận điểm này. Một phát hiện quan trọng trong nghiên cứu cho cuốn sách này là sự hào phóng đóng một vai trò quan trọng trong việc duy trì thành công về kinh tế của các công ty dịch vụ. Hào phóng không phải là kết quả của thành công, nó là đầu vào quan trọng của thành công. Phát hiện này cũng được khẳng định bởi một nghiên cứu toàn diện trên S&P 500 do giáo sư Sandra Waddock và Samuel Graves thực hiện. Các nhà nghiên cứu đã sử dụng chỉ số tỉ trọng gồm 8 yếu tố về các hoạt động xã hội của doanh nghiệp, qua đó phân tích mối quan hệ giữa hoạt động xã hội và hoạt động tài chính của một công ty. Họ kết luận rằng hoạt động xã hội và hoạt động tài chính có mối quan hệ tương hỗ, củng cố cho nhau. Yếu tố này sẽ bổ sung cho yếu tố kia và ngược lại, tạo thành một vòng tròn liên tục.

Tại sao sự hào phóng lại mang lợi ích đến cho những công ty dịch vụ sử dụng nhiều nhân lực? Câu trả lời là sự hào phóng luôn chiếm được thiện cảm của mọi người và việc này góp phần tạo nên sự khác biệt cho các doanh nghiệp mà tại đó con người tạo ra

giá trị cho con người. Như đã thảo luận ở trên, các nhân viên dịch vụ luôn có sự tự nguyện nhất định khi làm việc; ở một mức độ nào đó, họ chính là những "tình nguyện viên" trong công việc của mình. Sự hào phóng của công ty khích lệ họ nỗ lực hết mình trong công việc. *Bài học trọng tâm trong cuốn sách này đó là giá trị con người tạo nên sức mạnh cho các công ty dịch vụ lớn; sự hào phóng lại không ngừng củng cố và làm phong phú thêm những giá trị con người đó. Khi sản phẩm đặc thù của những công ty dịch vụ là hoạt động dịch vụ, việc giành được, thiện cảm của những con người trực tiếp làm nên những sản phẩm đó giúp công ty giành được thiện cảm của khách hàng*.

Sự hào phóng của một công ty chạm đến trái tim khách hàng không chỉ qua chất lượng dịch vụ được củng cố thường xuyên mà còn thông qua sự công minh trong những chính sách và quy định của công ty (xem chương 7) và những khoản tiền đầu tư hào phóng cho cộng đồng. Các khách hàng của Ukrop's được trải nghiệm sử dụng dịch vụ hào phóng của công ty tại cửa hàng và quan sát những thành viên công ty hào phóng với cộng đồng. Sự hào phóng không chỉ truyền cảm hứng cho nhân viên, mà còn

cho cả khách hàng, giành sự tin tưởng và nuôi dưỡng lòng trung thành nơi họ. Những công ty dịch vụ lớn đã cạnh tranh một cách hiệu quả để giành khách hàng bằng những đặc điểm đó của mình. Như Charlotte Beers đã viết: “Anh không thể nào giành được trái tim khách hàng khi chính bản thân anh lại thiếu ‘trái tim’.”

Một trong những công ty bán lẻ nổi tiếng hiện nay là LensCrafters, một chuỗi cửa hàng kính mắt phát triển nhanh chóng, trung bình cứ 3 giây lại bán được một cặp kính mắt. Thành công của LensCrafters là một ví dụ điển hình cho vai trò quyền lực của sự hào phóng trong việc xây dựng một doanh nghiệp. Thông qua chương trình “Quà tặng cho đôi mắt” (Give the Gift of Sight), LensCrafters và LensCrafters Foundation đã phối hợp với Lions Club International và những tổ chức từ thiện khác cung cấp dịch vụ khám thị lực và cấp kính miễn phí cho người nghèo ở Bắc Mỹ và trên toàn thế giới. Mục tiêu của công ty là đến năm 2013 sẽ tặng kính cho 1 triệu người nghèo, đặc biệt là trẻ em. Đến cuối năm 1997, công ty đã giúp 567.000 người có cơ hội được nhìn rõ hơn nhờ những món quà có ý nghĩa này.

Chương trình Quà tặng cho đôi mắt bao gồm việc thu thập, vệ sinh, sửa chữa và phân loại các loại kính mắt đã qua sử dụng, và phân phối bởi các chuyên gia kiểm tra thị lực cũng như các chuyên gia nhãn khoa tới người có nhu cầu ở các nước đang phát triển. (Tại Mỹ việc phân phối những chiếc kính đã qua sử dụng không được khuyến khích). Lions Club đã giúp hoạch định kế hoạch và điều phối các phòng khám nhãn khoa. Các cá nhân sẽ được khám mắt và cấp kính phù hợp nhất với kết quả khám. Chương trình Quà tặng cho đôi mắt đã đến được vùng Costa Rica, Panama, Kenya, Mexico, Albania, Chile, Bolivia, Philippines, Tanzania, Morocco và Peru.

Tất cả các cửa hàng của LensCrafters tại Bắc Mỹ đã tiến hành khám thị lực và cấp kính mới miễn phí cho những người có nhu cầu trong chương trình Ngày quê hương (Hometown Day), ngày thứ Tư đầu tiên của tháng 12 hàng năm. Các bác sĩ tham gia chương trình đã dành thời gian để khám cho mọi người, nhân viên cửa hàng phân phát những cặp kính mới và Lions Club cùng các tổ chức từ thiện khác làm nhiệm vụ tìm kiếm, xác định những người có hoàn cảnh cần giúp đỡ và đưa họ tới cửa hàng. Các nhà cung cấp kính và mắt kính quyên tặng các sản

phẩm của mình trong ngày đặc biệt đó.

Quỹ từ thiện LensCrafter cũng tiếp cận cả những vùng nội thành, khu vực sinh sống của người Ấn Độ, những vùng bị thiên tai và cộng đồng khu vực nông thôn bằng chiếc Xe tải Tầm nhìn (Vision Van) – phương tiện khám thị lực di động. Đây là một chiếc xe dài chừng 12m với hai buồng khám, một kho chứa mắt kính và phòng phát kính. Suốt năm 1997, chương trình Xe tải tầm nhìn đã giúp đỡ được 23.000 trẻ em. Và năm 1998, LensCrafters đã bổ sung thêm một chiếc xe tương tự.

Chỉ riêng năm 1997, chương trình Quà tặng cho đôi mắt đã giúp đỡ được 235.000 người kém may mắn. 2 triệu cặp kính qua sử dụng đã được quy tập. Frank Baynham, phó giám đốc điều hành và quản lý hành chính của LensCrafters nhận định về ảnh hưởng của chương trình Quà tặng cho đôi mắt đối với các nhân viên như sau:

Cam kết của nhân viên đối với công ty được củng cố khi họ đích thân trao những món quà đầy ý nghĩa cho những người kém may mắn hơn. Khi chiếc xe tải Tầm nhìn của chúng tôi đến những khu dân cư

nghèo và trao những cặp kính mới cho các em nhỏ ở đây, để lần đầu tiên trong đời, chúng được nhìn cuộc sống với những hình ảnh thật sinh động và sắc nét, nhân viên của chúng tôi đã không kiềm nổi xúc động. Họ hiểu hơn về ý nghĩa của châm ngôn, "Sống là để cho đi". Tại LensCrafters, chương trình Quà tặng cho đôi mắt đã mở cánh cửa cho chúng tôi tiếp cận những trái tim nhân ái của chính những nhân viên yêu quý của mình.

HÀO PHÓNG CÓ CHIẾN LƯỢC

Frances Hesselbein, chủ tịch kiêm CEO của tổ chức từ thiện Drucker Foundation đã liên tưởng đến một câu chuyện mà Martin Luther King đáng kính vẫn thường kể: Nhiều thế kỷ trước, có hai người đang đi trên đoạn đường vô cùng nguy hiểm và gặp một người đàn ông đang cầu cứu sự giúp đỡ. Người đàn ông thứ nhất hỏi: "Chuyện gì sẽ xảy ra với tôi nếu dừng lại để giúp anh ta?" Người đàn ông thứ hai hỏi: "Chuyện gì sẽ xảy ra với anh ta nếu mình không dừng lại để giúp?" Peter Drucker cũng bổ sung thêm tình tiết cho câu chuyện đó là người đàn ông thứ hai, người Samaritan nhân ái, ngày hôm sau đã quay trở lại để xem người đàn ông kia thế nào. Những người

Samaritan luôn quan tâm đến kết quả.

Câu chuyện của nhà vua và những tình tiết thêm của Drucker đã nêu bật lên sự quan trọng của sự hào phóng có chiến lược: Quan tâm đến người khác trên con đường đầy nguy hiểm nhưng cũng quan tâm đến kết quả mà tình huống có thể đem lại.

Sự hào phóng cũng cần giới hạn và ranh giới. Một công ty không thể dành tặng hết thảy thời gian, tiền bạc cho mọi hoạt động cao đẹp; công ty cũng không thể cho phép những tâm nguyện tốt đẹp của mình trở thành những hành động kém hiệu quả bởi thiếu tính tập trung. Để đạt được hiệu quả cao nhất, sự hào phóng cũng phải có mục đích, có kế hoạch và phải song hành với văn hóa và chiến lược của công ty đồng thời không thể bỏ qua kết quả. Giáo sư James Austin đã lập luận quan điểm này hết sức sắc bén.

Việc tham gia có chiến lược đòi hỏi phải có sự tập trung. Phải đặt ra những việc cần ưu tiên, những nguồn lực cần tập trung, và những lợi ích cần đạt được. Một công ty cần phải vạch ra những khu vực cần hỗ trợ có vai trò quan trọng nhất đối với cộng đồng và phù hợp với mối quan tâm cũng như trong

khả năng của mình.

Những công ty điển hình đã thể hiện được tính chiến lược trong những hoạt động hào phóng của mình. Họ phóng khoáng một cách hiệu quả. Thay vì cho đi chỉ xuất phát từ ý nghĩa cho đi đơn thuần, họ đầu tư với kế hoạch đầy tư duy và mục tiêu dài hạn. Thay vì dàn trải nguồn lực ở nhiều hoạt động khác nhau, họ tập trung nguồn lực để tạo ảnh hưởng mạnh mẽ cũng như tạo ra sự khác biệt có ý nghĩa. Thay vì đầu tư thời gian, năng lượng và tiền bạc ngoài luồng công việc kinh doanh chính của công ty, họ đầu tư vào những hoạt động có liên quan đến chiến lược và mục đích chung của công ty. Vì thế, những hoạt động hào phóng của họ không chỉ mang lại lợi ích cho xã hội mà còn mang lại lợi ích cho công ty, phát triển công ty vững mạnh hơn và cho phép họ cống hiến nhiều hơn nữa cho cộng đồng trong tương lai.

USAA trang trải học phí đại học cho các nhân viên của mình. Công ty cho mỗi người cơ hội hoàn thành một bằng đại học và một bằng sau đại học. Công ty trang bị phòng học tại trụ sở công ty, dành những khu vực nhất định cho nhân viên làm bài tập về nhà và bố trí các chuyên gia tư vấn tại chỗ. Khoản

đầu tư hàng triệu đô-la mỗi năm để cử nhân viên đi học của USAA đã mang lại lợi ích cho xã hội. Tuy nhiên, nó cũng mang lại lợi ích cho chính USAA để trở thành nhà tuyển dụng tuyệt vời nhất thu hút được những nhân viên tài năng sử dụng thành thạo công nghệ tiên tiến vào việc cung cấp dịch vụ vượt trội tới khách hàng.

Ukrop's đã dành 500.000 đô-la để thành lập Trung tâm đào tạo ẩm thực Ukrop's (Ukrop's Center for Culinary Education) tại trường đại học cộng đồng Richmond. Khuôn viên của trường cũng gồm Viện ẩm thực Ukrop's, nơi đào tạo nhân viên công ty về nghệ thuật và khoa học ẩm thực có cấp tín chỉ đại học. Món quà này mang lại lợi ích cho cộng đồng Richmond, trường đại học và Ukrop's. Nó hoàn toàn phù hợp với trọng tâm của công ty là tập trung cung cấp dịch vụ có chất lượng ưu tú. Như Bob Ukrop đã nói: "Khách hàng không chỉ đến mua một sản phẩm, họ đến để mở mang tri thức."

St. Paul Saints mang đến cho khách hàng những giá trị "đáng đồng tiền bát gạo". Sản phẩm mà Saints cung cấp tới khách hàng là những trận đấu gia đình song hành hiệu quả giữa giá trị cốt lõi của công ty

“vui là chính” cùng với giá trị kinh tế. Saints đã có những nỗ lực đầy khôn ngoan trong việc giữ giá và đề xuất cung cấp hàng loạt những hình thức giải trí thú vị. Mỗi trận đấu lại có một chủ đề quảng bá về việc sẽ có thêm những điều đặc biệt – “General Mills giới thiệu Trix T-shirt night”, “Minnesota State Lottery với Opening Weekend Fireworks”, “Tombstone Pizza Baseball Glove Giveaway”; “Lamperts với Seat Cushion Giveaway.” Linh vật của đội, một chú lợn đáng yêu, cũng như những võ sĩ đấu vật sumo và các nhân vật hoạt náo khác xuất hiện trên sân giữa các hiệp đấu. Phát thanh viên khuấy động không khí bằng sự hóm hỉnh và âm nhạc còn Saints thì chơi bóng. Khán giả được hưởng lợi nhiều từ sản phẩm mà họ trả tiền, và điều này lý giải cho sự trung thành của họ.

Góp phần vào thành công đáng kể của Chick-fil-A là những sản phẩm vượt trội cùng với những con người ưu tú. Sự hào phóng giúp công ty thu hút và giữ được nhiều nhân tài. Chick-fil-A cấp các suất học bổng hàng năm trị giá 1.000 đô-la cho các sinh viên bán thời gian tại các nhà hàng của mình. Chương trình học bổng do nhà sáng lập công ty Truett Cathy khởi xướng năm 1973 nhằm khuyến khích các nhân

viên trẻ theo đuổi sự nghiệp giáo dục cao hơn nữa. Khoảng từ năm 1973 đến năm 1997, công ty đã trao thưởng 13 triệu đô-la học bổng 1.000 đô-la/suất. Theo Hội đồng hỗ trợ giáo dục, không có công ty nào tại Mỹ tầm cỡ như Chick-fil-A lại bỏ ra một khoản tiền lớn như vậy để trang trải học phí cho nhân viên của mình.

Năm 1994, để kỷ niệm việc con số dành cho học bổng nhân viên đã lên đến 10 triệu đô-la, công ty đã đặt các sinh viên nghệ thuật thiết kế một bức tượng điêu khắc thể hiện được mục tiêu của chương trình học bổng. Bức tượng cao 7m có tên "Đi lên bằng sự quan tâm và tin tưởng" (Climb with Care and Confidence) thể hiện hình ảnh mọi người cùng đưa tay ra giúp đỡ người khác leo lên một lối đi làm bằng những cuốn sách. Bức tượng được đặt trên phố Peachtree tại công viên Woodruff, Atlanta. Chương trình học bổng là điểm hấp dẫn các sinh viên trung học phổ thông trong khuôn viên trường đại học tìm kiếm việc làm bán thời gian. Chương trình đã thể hiện được cam kết đầy nhân văn của Truett Cathy muốn giúp đỡ những người trẻ tuổi có mong muốn trở thành các điều hành viên cửa hàng hiện thực hóa ước muốn của mình thành công.

Những điều hành viên được hưởng lợi trực tiếp từ học bổng của công ty cũng hưởng lợi từ hợp đồng điều hành viên – chương trình độc nhất của Chick-fil-A được mô tả ở chương 8. Chick-fil-A đầu tư vốn nhưng lại chia đều lợi nhuận ròng với các điều hành viên. Đây là một thỏa thuận hết sức phóng khoáng của công ty để giữ nhân tài ở lại với mình. Tỷ lệ nhân viên cấp quản lý nghỉ việc tại Chick-fil-A khoảng 6%, một trong những tỷ lệ thấp nhất trong toàn ngành công nghiệp này.

Công ty cũng thu hút được những cá nhân xuất sắc làm việc tại trụ sở ở Atlanta và một trong những cách thức mà công ty sử dụng đó là cấp bữa trưa miễn phí. Lần sau nếu có người nói rằng, “Chẳng có bữa ăn trưa nào miễn phí” thì hãy lịch sự kể với họ về căng tin của Chick-fil-A với bữa trưa miễn phí cho đội ngũ nhân viên. Khi Chick-fil-A còn là một công ty nhỏ, Truett Cathy thường mang thức ăn đến cho nhân viên ở trụ sở công ty từ nhà hàng Chú lùn (Dwaft House). Giờ đây Chick-fil-A có quy mô lớn hơn, nhưng Truett Cathy vẫn không thôi việc phục vụ bữa trưa miễn phí cho nhân viên của mình.

Để giúp các trạm thành viên trong hệ thống

truyền thông công cộng gây quỹ, Special Expeditions đã tài trợ con tàu *MS Polaris* có sức chứa 80 hành khách, thủy thủ đoàn và nhân viên tham gia một chuyến đi kéo dài 10 ngày tới quần đảo Galaparos vào tháng 12 năm 1998. Như một phần trong các chương trình đấu giá trên truyền hình nhằm gây quỹ từ thiện, những người ủng hộ và tham gia sẽ có cơ hội được đấu thầu phòng cabin dành cho hai người trong chuyến đi này. Diễn viên Alan Alda, chủ xị của series phim truyền hình PBS Scientific American Frontiers tham gia vào hành trình và quay một phần trong series phim truyền hình của mình tại đây. Nhà sáng lập công ty Sven-Olof Lindblad là người dẫn đoàn.

Phối hợp với PBS, Special Expeditions thể hiện rất tốt vai trò khích lệ hoạt động bảo vệ môi trường và văn hóa. Special Expeditions đã quyên tặng hơn 300.000 đô-la doanh thu từ chuyến đi này vì mục đích cao đẹp của mình. Special Expeditions có thể chi 300.000 đô-la đó vào quảng cáo; nhưng thay vì làm điều đó, công ty đã đầu tư vào PBS, một công ty có cùng cam kết về vấn đề giáo dục môi trường và có cách tiếp cận với khán giả truyền hình. “Chúng tôi cùng chia sẻ khách hàng với PBS,” Sandra Levy,

giám đốc hợp tác chiến lược và quảng bá thương hiệu của Special Expeditions cho biết. "Chúng tôi hy vọng có thể thuyết phục khán giả truyền hình trở thành du khách của chúng tôi."

Những người ủng hộ PBS đã có phản ứng tích cực trước đề xuất về chuyến đi và thường đấu giá ở mức cao hơn mức giá niêm yết. Phiên đấu giá thành công tại Boston đã mang về 15.500 đô-la cho cabin dành cho hai người với giá thông thường chỉ 7.000 đô-la. Một nhà thắng thầu tại New Orleans đã trả 11.000 đô là cho một cabin có giá trị 7.284 đô-la. Phòng hỗ trợ của PBS liên tục nhận được điện thoại từ khán giả truyền hình không thắng trong cuộc đấu giá hoặc những khán giả không thể theo dõi phiên đấu giá. Họ muốn biết lần đấu giá tiếp theo sẽ diễn ra khi nào. Một người Ấn Độ thắng đấu giá ở khu vực Dayton, Ohio; một người Pennsylvania thắng đấu giá ở khu vực Albany, New York.

HÃY CHO ĐI

Sự cho đi tự nguyện là trải nghiệm dịch vụ thuần túy nhất mà một cá nhân có được. Đừng ngần ngại tạo ra sự khác biệt cho cuộc sống của người khác

bằng những hoạt động từ thiện tăng cường sự tự trọng, tự tin và kỹ năng lãnh đạo cần thiết cho mọi hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ.

Phục vụ mọi người vượt qua cả ranh giới kinh doanh đơn thần sẽ mang lại lợi ích và sức mạnh rất lớn cho ngành dịch vụ. Câu chuyện sau đây về một cửa hàng của LensCrafters tại Towson, Maryland là một ví dụ sinh động. Đó là câu chuyện diễn ra trong ngày Hometown Day, 3 tháng 12 năm 1997. Khi đọc câu chuyện này, các bạn hãy suy nghĩ về tầm ảnh hưởng của nó đến các nhân viên trong công ty ngoài ngày hôm đó.

Câu chuyện về ngày Hometown Day đáng nhớ kể về một em học sinh mà chúng tôi chưa bao giờ gặp mặt. Hôm đó, chúng tôi gần như đã hoàn tất việc kiểm tra thị lực và cấp kính miễn phí cho khoảng 20 học sinh tại một trường học địa phương thì một giáo viên đề nghị chúng tôi sửa chữa cặp kính cho một em học sinh mà mẹ em không cho phép em tham dự ngày Hometown Day. Khi chúng tôi mở gói giấy bọc "kính" của em học sinh nọ, chúng tôi thấy một chiếc kính "không gọng". Cô bé đã dùng dây buộc vào hai nút nối gọng kính và quàng quanh đầu. Cô bé đeo

chiếc kính như vậy đến trường mỗi ngày, bất chấp những trò đùa ác ý của bạn bè.

Chúng tôi đã rất xúc động trước hoàn cảnh của cô bé và quyết đinh thay kính cho em. Khi biết được số đo mắt kính mà em đang sử dụng là -8.25 và -4.5, tất cả chúng tôi đã bật khóc. Cô giáo cũng khóc theo chúng tôi. Chúng tôi đã chọn một chiếc khung kính thật đẹp, làm mắt mới và nhờ cô chuyển kính đến em. Mặc dù chúng tôi không được thấy khuôn mặt em khi nhận được kính, nhưng vẫn cảm thấy vô cùng hạnh phúc vì chương trình Món quà cho đôi mắt đã tạo nên sự khác biệt lớn trong cuộc đời của cô bé.

Sự hào phóng của mỗi cá nhân tại USAA

USAA khuyến khích nhân viên tham gia vào dịch vụ cộng đồng thông qua chương trình Hội tình nguyện viên USAA, chương trình giáo dục cộng đồng USAA, Chúc mừng Giáng Sinh và con đường Đoàn kết.

Hội tình nguyện viên USAA đã liên kết những nhân viên hiện tại, nhân viên đã nghỉ hưu của USAA với những tổ chức phi lợi nhuận vì cộng đồng cần

nhân lực hỗ trợ. Năm 1998, hơn 6.000 tình nguyện viên USAA đã dành 220.000 giờ của cá nhân để tham gia vào hoạt động của hơn 350 tổ chức vì cộng đồng. Các tình nguyện viên của USAA đã giúp đỡ các bệnh viện nhi địa phương gây quỹ, kết bạn đồng thời giúp đỡ những trẻ em bị lạm dụng, hỗ trợ tư vấn qua đường dây nóng, cung cấp thực phẩm, quần áo cho những người cần giúp đỡ và cung cấp chuyên môn máy tính cho những tổ chức dịch vụ cộng đồng.

Thông qua chương trình Chúc mừng Giáng Sinh, nhân viên USAA đã mang quần áo, thức ăn, đồ đạc, chăn và những giỏ quà đến cho những gia đình gặp khó khăn về kinh tế, những viện dưỡng lão, viện mồ côi, mái ấm cho những phụ nữ bị bạo hành cũng như những cơ quan cộng đồng khác. Năm 1997, hơn 90% trên tổng số 18.000 nhân viên của USAA toàn nước Mỹ đã tham gia vào chương trình Chúc mừng Giáng Sinh.

Thông qua các chương trình giáo dục cộng đồng của USAA, các tình nguyện viên đã đến các trường tiểu học, trung học cơ sở, trung học phổ thông để hỗ trợ các em học sinh trong việc học tập, kết bạn với các em, và động viên các em cố gắng duy trì việc

học. Các tình nguyện viên có thể lựa chọn chương trình phù hợp nhất với thời gian và sở thích của mình: làm gia sư tổng hợp, dạy kèm các môn riêng, gia sư toán, dạy các lớp tiên tiến, làm bạn tâm thư. Được triển khai lần đầu tiên ở trường tư thục San Antonio, tại thành phố San Antonio, Texas, các chương trình giáo dục của USAA giờ đã được triển khai tại hầu hết các văn phòng của công ty trong khu vực.

Năm 1997, 68% nhân viên của USAA đã đóng góp khoản tiền 3,8 triệu đô-la cho chương trình Con đường Đoàn kết. USAA đã chi thêm 2 triệu đô-la cho quỹ từ thiện của công ty, nâng tổng mức đóng góp lên tới 5,8 triệu đô-la. Mặc dù USAA chiếm chưa đến 2% lực lượng lao động của San Antonio, nhưng công ty đã đóng góp 1/6 ngân quỹ của chương trình Con đường Đoàn kết của cả thành phố năm 1997.

Sự hào phóng của mỗi cá nhân tại Charles Schwab Corporation

Năm 1997, Quỹ từ thiện của tập đoàn Charles Schwab đã hỗ trợ cho hơn 1.500 tổ chức phi lợi nhuận trên toàn nước Mỹ thông qua đóng góp của

cán bộ nhân viên toàn công ty. Họ quyên góp từ những chiếc máy tính, máy in đã qua sử dụng và những món quà ý nghĩa khác.

Schwab đã khuyến khích nhân viên tham gia vào các tổ chức từ thiện thông qua cả hai chương trình A.S.S.E.T.S (Hỗ trợ xã hội thông qua những hoạt động công ích, đồng đội của các nhân viên Schwab) và chương trình quà tặng ý nghĩa. Được thành lập năm 1995, A.S.S.E.T.S đã hỗ trợ cho công tác tình nguyện của đội ngũ nhân viên công ty bằng cách liên kết sở thích của nhân viên, nhu cầu của cộng đồng và những ưu tiên hành động vì cộng đồng của công ty trong các lĩnh vực như giáo dục K-12, chăm sóc y tế, AIDS, xóa mù chữ, tư vấn, dịch vụ cho nhóm dân tộc thiểu số, người già, thanh thiếu niên, người khuyết tật, người vô gia cư, nghệ thuật và văn hóa. Các nhân viên toàn thời gian và các ủy ban A.S.S.E.T.S trong khu vực quản lý chương trình và cử nhân viên tình nguyện tham gia vào những chương trình mà họ quan tâm. Mục tiêu của Schwab là 50% nhân viên công ty trên toàn nước Mỹ chính thức tham gia vào những hoạt động vì cộng đồng. Năm 1997, có khoảng 25% nhân viên tham gia vào các hoạt động thiện nguyện do công ty tài trợ.

Schwab đặc biệt thích hợp tác với các tổ chức phi lợi nhuận. Trong số những đối tác tại San Franciso của công ty gồm có:

• *Raphael House,*địa điểm nương tựa đầu tiên tại San Francisco dành cho những gia đình vô gia cư. Raphael House cho những gia đình này nơi nương náu, cơm ba bữa/ngày và còn đào tạo cho họ những kỹ năng làm việc, hồi phục sức khỏe và những buổi hướng dẫn đào tạo cho các bậc phụ huynh cũng như con cái. Schwab đã cung cấp nhân viên tình nguyện cho các hoạt động giúp đỡ, quyên góp tiền, in ấn và nhiều sự kiện đặc biệt khác.

• *Trường tiểu học William R. DeAvila,* một trường học nghèo nàn đã được Schwab hỗ trợ tài chính và nhân viên công ty làm tình nguyện viên. Các nhân viên của Schwab bảo hành máy tính cho trường, lắp mạng để họ có thể sử dụng. Các nhân viên làm gia sư, các sinh viên làm người hướng dẫn và một nhân viên khác của Schwab sẽ điều hành dàn hợp xướng và các chương trình văn nghệ.

• *Florence Crittenton Services (FCS)* giúp đỡ các em học sinh tuổi vị thành niên mang thai ngoài ý

muốn và những cặp vợ chồng vị thành niên. Schwab cung cấp đội ngũ tình nguyện viên, hướng dẫn viên, quỹ hỗ trợ và dịch vụ in ấn. Các nhân viên của công ty cũng tham gia vào ban lãnh đạo của FCS. Các tình nguyện viên của Schwab tổ chức chương trình dành cho các bà mẹ tuổi "teen" tại văn phòng công ty có tên "Vừa chăm con vừa làm việc" (Take your daughters to work day).

• *Dự án vòng tay rộng mở (Project Open Hand)*, một tổ chức giúp đỡ những người bị HIV/AIDS. Các tình nguyện viên của Schwab mang đồ ăn tới cho những bệnh nhân bị phơi nhiễm căn bệnh thế kỷ này và làm bạn với họ.

Schwab đã tôn vinh tinh thần tình nguyện của đội ngũ nhân viên bằng giải thưởng Cống hiến cho cộng đồng được tổ chức thường niên, do chủ tịch công ty làm chủ tọa trong các cuộc họp đại cổ đông. Những khoản đóng góp bằng tiền mặt đáng kể cũng được hiến tặng vào những quỹ từ thiện phi lợi nhuận của người chiến thắng.

Schwab không chỉ khuyến khích nhân viên cống hiến thời gian cho những mục đích từ thiện mà còn

khuyến khích họ đóng góp về vật chất trong chương trình Món quà ý nghĩa của các nhân viên Schwab. Quỹ từ thiện của Schwab sẽ ghi nhận những khoản đóng góp của nhân viên công ty với tỷ lệ 1 đô-la đóng góp của nhân viên tương ứng với 2 đô-la đóng góp của công ty, và số tiền đã lên đến 5.000 đô-la mỗi nhân viên/năm. Những món quà từ nhân viên Schwab sẽ được tặng cho các tổ chức phi lợi nhuận, phi tôn giáo, phi chính trị. Khoảng 50% số tiền quyên góp được của Schwab là thông qua chương trình này.

Việc Schwab khích lệ sự hào phóng của nhân viên được củng cố bằng một sự kiện đáng chú ý vào tháng 1 năm 1985. Công ty đã dành trọn một ngày trong hội thảo lãnh đạo bán lẻ thường niên tổ chức trong 3 ngày để xây dựng những Ngôi nhà tình nghĩa với 580 thành viên tham gia. “Đó là một sự kiện lớn và có tầm ảnh hưởng,” Jim Losi, chủ tịch quỹ từ thiện Charles Schwab Foundation chia sẻ. “Sự kiện đã giúp bộc lộ tấm lòng hào hiệp của mọi người và hợp nhất với những giá trị của công ty cũng như mục đích chung. Ngày hôm đó đã làm thay đổi cuộc đời tôi và cuộc đời của nhiều người khác.”

Sự hào phóng thấm đẫm trong suy nghĩ và hành động của mọi nhân viên Charles Schwab. Nó không dễ nhận thấy như phong cách tự do phóng khoáng trong vai trò một đối thủ cạnh tranh thuộc lĩnh vực tài chính, nhưng sự hào phóng lại rất ý nghĩa với việc định hình thương hiệu cho công ty. Jim Losi muốn kể một câu chuyện có thật về nhân viên bảo vệ của công ty mới làm việc cho Schwab chỉ trong ba tuần. Vào một buổi sáng sớm, Losi bắt gặp một người đàn ông đang khóc nức nở. Anh ta bị chẩn đoán mắc ung thư và cần phải phẫu thuật. Anh ta chỉ mới vào công ty nên chưa nhận được chế độ nghỉ ốm và rất cần công việc nhưng không biết làm gì trong hoàn cảnh đó. Losi đã gọi một cuộc điện thoại. Và chưa đầy một tuần sau, các nhân viên của Schwab đã dành tặng 1.000 giờ nghỉ phép và nghỉ ốm vào tài khoản tích lũy của người nhân viên bảo vệ nọ – tương đương với ba tháng nghỉ phép hưởng lương. Người nhân viên bảo vệ đó cảm thấy như vừa được hồi sinh nhờ vào lòng hảo tâm của mọi người tại Charles Schwab Corporation.

CỦNG CỐ CỘNG ĐỒNG TRONG CHÍNH CÔNG TY MÌNH

Các nhà lãnh đạo công ty cho rằng thành công của công ty nhờ tài năng của các cấp lãnh đạo sẽ dần làm suy yếu và sớm khai tử công ty của họ. Duy trì thành công trong ngành dịch vụ đòi hỏi sự tin tưởng và tinh thần làm việc đồng đội xuyên suốt tổ chức; nó đòi hỏi những nỗ lực tự nguyện, tự giác của nhân viên cung cấp dịch vụ trong toàn công ty; nó buộc một tổ chức phải trở thành một cộng đồng có chung hệ thống giá trị và mục đích. Như Arie de Geus, tác giả của cuốn sách *The living company* viết: "Một tổ chức mà lợi ích chỉ tập trung vào một nhóm người thì tổ chức đó không thể tồn tại lâu dài được." Những công ty dịch vụ lớn luôn biết cảm ơn và tôn vinh những con người đã cống hiến miệt mài cho mình. Họ công nhận chiến công của cả đội ngũ thay vì của riêng cá nhân – điều này giúp củng cố và xây dựng tình cảm cộng đồng trong công ty và khích lệ cam kết của nhân viên đối với cho công ty.

Mỗi nhân viên của Dana Commercial Credit (DCC) – khoảng 550 người – đều nhận được 25 cổ phiếu của công ty một tuần sau khi Dana Commercial Credit được trao tặng giải thưởng Chất lượng quốc gia Malcolm Baldrige. Một nhân viên của DCC mới chỉ làm việc tại đây hai tuần nhưng vẫn

được hưởng chính sách này. Khi nhận được tin này cô đã bật khóc, cô chia sẻ với đồng nghiệp rằng, ông chủ cũ nơi cô làm việc trước đây trong 17 năm chỉ thưởng cho cô mấy con gà tây.

Charles Schwab Corparation đã có một năm tài khóa tuyệt vời, năm 1996, bằng cách tặng cho mỗi nhân viên 20 cổ phiếu cùng với phần thưởng bằng tiền mặt để trả thuế tính trên những cổ phiếu này. Không chỉ dừng lại ở những phần thưởng đó, công ty còn thưởng thường niên và thưởng ngày nghỉ cho nhân viên của mình ở mức tối đa.

Tim Hoeksema của hãng hàng không Midwest Express đã quyết định dành một triệu đô-la cổ phiếu làm phần thưởng cho nhân viên khi công ty phát hành cổ phiếu ra công chúng lần đầu năm 1995. Tất cả nhân viên từ nhân viên toàn thời gian hay bán thời gian đều được hưởng chính sách này. Hoeksema muốn cân bằng lợi ích của nhân viên và lợi ích của cổ đông. Công ty cũng trao thưởng cho những nhân viên đã có thành tích xây dựng công ty trở nên hấp dẫn hơn trong mắt công chúng. Ông cũng muốn nhấn mạnh đến tinh thần đoàn kết vì tập thể trong nội bộ công ty. "Tôi muốn mọi người đều tự hào nói rằng:

Tôi là Midwest Express," Hoeksema giải thích.

Vào tháng 4 năm 1998, Custom Research Inc. đã đưa tất cả nhân viên gồm 125 người tới London. Chuyến đi tập thể này nhằm tôn vinh việc công ty đã hết sức nỗ lực để đạt được mục tiêu lợi nhuận năm 1997. Cả đội đã có chuyến du lịch vòng quanh London, đến thăm nhà hát và một số thành phố khác của Anh. Custom Research đã đóng cửa từ ngày thứ Sáu đến ngày thứ Hai để phục vụ chuyến đi. Công ty đã chi trả toàn bộ chi phí chuyến đi. "Đây là cách chúng tôi chia sẻ với đội ngũ nhân viên của mình, những người đã giúp chúng tôi đạt được mục tiêu đầy tham vọng của mình," đồng sáng lập của công ty, Jeff Pope chia sẻ. "Chuyến đi đã giúp gắn kết tinh thần đồng đội của mọi người trong công ty. Đó là một cách tiêu tiền khôn ngoan và chúng tôi luôn biết cách làm những điều tương tự."

Chuyến đi do công ty tài trợ lần đầu tiên diễn ra vào năm 1985. Đó là một năm thành công ngoài mong đợi và ban lãnh đạo đã quyết định phải tôn vinh những con người đã làm nên thành công đó. Thành phố New York, nơi công ty có văn phòng chi nhánh, trở thành điểm đến cho một kỳ nghỉ cuối tuần

dài. Tất cả các nhân viên toàn thời gian và bán thời gian của công ty gồm 105 người đã cùng tham gia chuyến du lịch bằng tàu qua khu vực tượng Nữ thần Tự do, một đêm ở nhà hát và nhiều hoạt động khác. Chuyến đi diễn ra tốt đẹp và công ty tiếp tục đặt ra mục tiêu lợi nhuận tiếp theo với phần thưởng chuyến du lịch tới San Francisco. Năm 1990, công ty lại đạt được mục tiêu và toàn bộ nhân viên đã có chuyến đi thú vị đến San Francisco, nơi công ty cũng đã mở văn phòng chi nhánh. Mốc doanh thu tiếp theo và điểm đến tiếp theo là Disney World. Năm 1992, công ty đã đạt được mục tiêu này và 100 nhân viên đã cùng nhau đến Disney World. "Judy [Corson] và tôi luôn trăn trở về việc khiến chiếc bánh ngày càng lớn hơn," Jeff Pope khẳng định. "Chúng tôi tin rằng nếu anh có thể làm ra chiếc bánh lớn nhất có thể và chia sẻ với những người khác, anh sẽ nhận được nhiều hơn thay vì chỉ giữ một mẩu bánh nhỏ cho riêng mình."

TẠO RA LỢI ÍCH XÃ HỘI

Chương 2 đã giới thiệu về khái niệm lợi ích xã hội, đây cũng là một giá trị cốt lõi của những công ty điển hình. Lợi ích xã hội là những lợi ích mà các hoạt động của công ty mang lại cho xã hội, cho cộng đồng,

không chỉ đơn thuần là những sản phẩm và dịch vụ mà công ty đó cung cấp, cũng như việc công ty mang đến không ít cơ hội nghề nghiệp cho những người có nhu cầu. Các công ty đã sắp xếp nhân lực và vật lực để đưa những sản phẩm và dịch vụ của mình ra thị trường, để tạo giá trị kinh tế. Việc phối hợp những nguồn lực này để tạo ra giá trị kinh tế sẽ giúp mang lại lợi ích cho xã hội. Thực tế, không một xã hội nào có thể tồn tại nếu thiếu yếu tố kinh tế, hay vật chất. Nhưng nếu chỉ dừng lại ở đó, thì chúng ta đang chỉ theo đuổi lợi ích về kinh tế thay vì lợi ích xã hội. Lợi ích xã hội là những lợi ích thu được ở khía cạnh chất lượng cuộc sống vượt ra ngoài tầm các sản phẩm và dịch vụ được cung cấp và những nguồn lực tài chính để mua được những sản phẩm, dịch vụ đó.

Việc tạo ra lợi ích xã hội là một nét văn hóa tiêu biểu của những công ty vượt trội. Sinh lời không thôi chưa đủ. Những công ty này ấp ủ những cơ hội ảnh hưởng tích cực đến cộng đồng rộng lớn hơn. Tạo ra lợi nhuận kinh tế là mục tiêu đáng quý và cần thiết nếu những nguồn lực đó có thể mang lại lợi ích cho xã hội. Tuy nhiên việc tạo ra nhiều của cải cũng chỉ là một phần rất nhỏ trong việc theo đuổi mục tiêu và sứ mệnh vì xã hội. Nếu chỉ dừng lại ở lợi nhuận kinh tế,

công ty sẽ không thể nào chạm đến tinh thần nhân văn và sự hào phóng của con người mà Jim Losi của Charles Schwab đang nhắc đến. Hào phóng đồng nghĩa với việc chia sẻ với cộng đồng tài năng, lãnh đạo, và tiền bạc. Đó là cách mà các công ty dịch vụ thành công tạo ra sự khác biệt và hơn thế, sự khác biệt đó có ý nghĩa đối với chất lượng cuộc sống; điều này đã giúp họ giành được trái tim của nhân viên, khách hàng và cổ đông để trở thành những công ty dịch vụ vượt trội.

Đầu tư vào sự nghiệp trồng người

Truett Cathy, nhà sáng lập và chủ tịch của Chick-fil-A, đã xây dựng Trung tâm từ thiện WinShape vào năm 1984 để giúp đỡ những trẻ em có hoàn cảnh khó khăn. Trung tâm đã hỗ trợ các chương trình như Trung tâm Nuôi dưỡng WinShape (WinShape Foster Care), Camp WinShape và Chương trình học bổng WinShape để giúp đỡ mọi người có cuộc sống tốt đẹp hơn. Trung tâm nuôi dưỡng WinShape đang chăm sóc 12 em nhỏ đều được nhận nuôi. Các em được bố mẹ nuôi tạm thời và tổ chức khích lệ lựa chọn một gia đình để sinh sống lâu dài, và quay trở lại thăm nom trung tâm khi các em

trưởng thành. Năm 1998, có 11 hộ gia đình như vậy để các em lựa chọn. Cathy đề ra mục tiêu bổ sung thêm một trung tâm nuôi dưỡng như vậy mỗi năm. Chick-fil-A đã tài trợ cho giải đấu của Hiệp hội Golf chuyên nghiệp nữ nhằm gây quỹ cho chương trình nuôi dưỡng trẻ em có hoàn cảnh đặc biệt với giải thưởng là cúp vô địch quỹ từ thiện Chick-fil-A (Chick-fil-A Charity Championship).

Cathy và quỹ từ thiện của mình có quan hệ đặc biệt với Đại học Berry tại Rome, Georgia. Địa điểm của trung tâm nuôi dưỡng đầu tiên, khuôn viên đại học Berry cũng là nơi diễn ra chương trình trại hè WinShape, chương trình cắm trại kéo dài trong hai tuần, phục vụ hơn 1.500 trẻ mỗi năm. Các hoạt động trong khuôn khổ trại hè bao gồm leo bộ lên vách đá, leo bằng dây thừng, bắn cung, đi ca nô v.v...

Chương trình học bổng WinShape tại Đại học Berry là chương trình vừa học vừa làm, cung cấp học bổng bốn năm lên đến 16.000 đô-la cho sinh viên năm thứ nhất. Học bổng được đồng tài trợ bởi WinShape Foundation và Đại học Berry. Trong năm 1997, Đại học Berry đã trao hơn 480 suất học bổng cho các em sinh viên trên khắp cả nước. Những suất

học bổng này cũng là một minh họa tương tự như chương trình học bổng cho nhân viên nhà hàng của Chick-fil-A được thảo luận trong đầu chương này.

Truett Cathy tin tưởng vào việc đầu tư cho sự trưởng thành của con người trong tương lai. Cam kết sâu sắc với khái niệm về lợi ích xã hội, Cathy đã trích dẫn một câu ngạn ngữ Trung Hoa trong cuốn sách Thành công thì dễ, thất bại mới khó (*It's easier to succeed than to fail)* của mình: "Nếu chúng ta muốn trồng cây ngắn ngày, hãy trồng những bông hoa, nếu trồng cây dài ngày, hãy trồng cây gỗ, nhưng nếu muốn vun trồng vĩnh viễn, hãy gieo trồng những ý tưởng và lý tưởng vào cuộc sống của những người khác."

Những đứa trẻ ngoài khơi

Special Expeditions đã phối hợp với Trường Trung học Nghiên cứu Môi trường tại New York cung cấp chương trình khám phá dành cho ít nhất 12 học sinh lớp 10 mỗi năm đến Alaska hoặc Baja California. Chương trình mang tên "Những đứa trẻ ngoài khơi" đã thu hút các em học sinh không nhất thiết phải có thành tích cao tại trường theo học

nhưng có tiềm năng đạt thành tích tốt.

Sự cạnh tranh giữa các em học sinh để sở hữu một suất trong chuyến đi hết sức thú vị. Các em học sinh sẽ trải qua quá trình rà soát và xem xét hồ sơ đăng ký và phỏng vấn của hội đồng giáo viên. Những thành viên may mắn được tham gia chương trình sẽ chia sẻ những trải nghiệm của mình với các bạn cùng lớp trong những buổi thuyết trình tập thể. Một trong những tiêu chí lựa chọn các em học sinh này là sự hào phóng, là thiện chí mong muốn được chia sẻ với những người khác.

Những học sinh được lựa chọn tham gia vào chuyến đi, đến từ vùng nội đô thành phố New York được tiếp xúc với môi trường vật lý và môi trường xã hội hết sức khác biệt so với thế giới mà họ đang sống. Một trong các nhà tự nhiên học được cắt cử làm nhân viên hướng dẫn, nhiều hành khách và thủy thủ đoàn làm bạn với các em. Họ được trải nghiệm ở nhiều vai trò tiềm năng khác nhau. Ví dụ, như các học sinh may mắn được tham gia chuyến đi sẽ được kỳ vọng chia sẻ những trải nghiệm đó với các bạn bè mình sau khi kết thúc chuyến đi, thậm chí, ngay cả trong chuyến đi, các em cũng được mong đợi có thể chia sẻ

với nhau – và mỗi người sẽ chuẩn bị một bài trình bày trong 5 phút trước toàn bộ các hành khách, thủy thủ đoàn vào ngày cuối cùng của chuyến đi. Một điểm nổi bật trong chuyến đi là việc học cách lái xuồng cao su Zodiac. Tom O'Brien, giám đốc các vấn đề môi trường của Special Expeditions cho biết: "Học lái xuồng Zodiac là một trải nghiệm lớn với các em nhỏ, chúng thậm chí chưa bao giờ tiếp xúc nước biển gần và lâu đến thế. Chúng quay lại trường với mong muốn trở thành thuyền trưởng, kỹ sư." Jeff Pope, phụ trách chương trình này, cũng cho biết thêm: "Cơ hội tiếp xúc trực tiếp với thiên nhiên, làm việc cùng đội ngũ tích cực và có tính khích lệ, học cách chèo thuyền Zodiac hay cách sử dụng ống thở có thể là các hoạt động làm thay đổi cuộc đời các em – dù cho chúng có nhận ra điều này tại thời điểm đó hay không."

Special Expeditions vẫn thường dành những suất đi trong những chuyến đi "cháy vé" cho những đứa trẻ thuộc chương trình Những đứa trẻ ngoài khơi. Liệu đó có phải là một quyết định kinh doanh hợp lý? Tom O'Brien có niềm tin mạnh mẽ rằng, "Các hành khách của chúng tôi nhận được những lợi ích gia tăng. Họ thấy bọn trẻ được mở mang đầu óc, và

họ cũng vậy. Những đứa trẻ mang lại cho hành khách của chúng tôi năng lượng tràn trề bởi sự xuất hiện của chúng khẳng định chắc chắn cho mục đích và sứ mệnh của công ty đồng thời cũng mang lại năng lượng cho đội ngũ nhân viên và thủy thủ đoàn.”

Giống như Chick-fil-A và những công ty tiêu biểu khác, Special Expeditions cố gắng tạo ra lợi ích cho xã hội. Lợi ích xã hội không phải là vấn đề nằm ngoài phạm vi công ty, thay vào đó, là một phần trong lý do tồn tại của công ty. Gregory Jenkins, một thành viên trong chương trình Những đứa trẻ ngoài khơi là người rất hiểu ý nghĩa của lợi ích xã hội: “Chuyến đi đến Alaska đã làm thay đổi cuộc đời tôi. Tôi trở thành một lữ khách, một thành viên thủy thủ đoàn, một vận động viên đi bộ đường trường và trên hết là một con người được truyền cảm hứng mạnh mẽ.”

Sự hào phóng là một yếu tố duy trì thành công trong những công ty dịch vụ sử dụng nhiều lao động. Những cam kết xã hội và chia sẻ nguồn lực mà không ít người làm kinh doanh cho là vấn đề ngoại biên thì thực tế lại là trọng tâm cho thành công lâu dài của các công ty được tìm hiểu trong cuốn sách này.

Những giá trị nhân văn đã làm nên định nghĩa cho những công ty dịch vụ bởi chúng là những giá trị duy nhất có thể giúp duy trì nỗ lực phục vụ khách hàng một cách tự nguyện. Và sự hào phóng giúp hình thành và củng cố những giá trị nhân văn đó; nó truyền cảm hứng cho đội ngũ nhân viên và khách hàng. Nó thực sự là thứ vũ khí bí mật của một công ty dịch vụ.

12. Bài học từ những công ty dịch vụ tầm cỡ thế giới

Tất cả công ty đều là công ty dịch vụ xét ở mức độ tạo ra giá trị cho khách hàng thông qua hoạt động cung cấp dịch vụ của mình. Các khách sạn, các hãng hàng không, và các đội bóng chày đều là những công ty dịch vụ thuần túy ở việc họ cung cấp dịch vụ phổ thông hay đặc thù tới khách hàng của mình. Các nhà sản xuất và nhà bán lẻ hàng hóa là những tổ chức "lai" bởi họ tạo ra giá trị cho các khách hàng bằng cách cung cấp kết hợp giữa dịch vụ và hàng hóa.

Miller SQA là nhà sản xuất nội thất văn phòng, phân biệt với một công ty dịch vụ. Nếu từ bỏ những sáng kiến của công ty trong việc cải thiện dịch vụ cung cấp tới khách hàng như việc hợp tác cùng khách hàng thiết kế các sản phẩm như mong muốn qua máy tính xách tay, cho đến lựa chọn hình thức giao nhận hàng trong vòng 2 ngày, thì công ty cũng chỉ đơn thuần là một nhà sản xuất nội thất văn phòng. Nhưng Miller SQA lại là một đối thủ khác biệt và

đáng gờm hơn thế. Công ty đã xây dựng được chỗ đứng vững chãi cho mình trong nền công nghiệp này như một nhà cải cách với những sáng kiến và ý tưởng mới phục vụ hoạt động kinh doanh, đã đạt được mốc doanh thu cũng như mức tăng trưởng lợi nhuận đáng nể. Đối với Miller SQA, việc kết hợp cung cấp dịch vụ vượt trội chính là yếu tố quan trọng mang đến thành công.

Hầu hết các công ty bán lẻ thành công đều gia tăng giá trị trong những đề xuất thị trường bằng cách kết hợp với những dịch vụ đi kèm sản phẩm. Những cuốn sách giáo khoa ám chỉ các siêu thị là nơi khách hàng tự phục vụ bằng cách tự lựa chọn những món đồ mình muốn, mặc dù những đơn vị bán lẻ thành công nhất nước Mỹ đều là những nhà cung cấp dịch vụ xuất sắc. Nếu không có môi trường cửa hàng thân thiện, những chương trình mang lại giá trị gia tăng cho khách hàng, trung tâm ý tưởng cho các bữa ăn, nhà hàng trong công sở, đồ ăn nhanh theo yêu cầu, dịch vụ giao hàng, đường dây nóng tư vấn dinh dưỡng và rất nhiều dịch vụ khác, thì Ukrop’s sẽ không thể nào trở thành một công ty khác biệt và hấp dẫn đến thế. Trong 60 năm hoạt động, đối mặt với sự cạnh tranh ngày càng mạnh mẽ, nhưng

Ukrop's vẫn là công ty dẫn đầu thị trường tại Richmond, Virginia với khoản lợi nhuận biên khổng lồ. Công ty đã thành công nhờ sự kết hợp của việc bán các sản phẩm chất lượng tốt và dịch vụ hoàn hảo.

Bởi vì tất cả công ty này đều là những công ty dịch vụ, tất cả đều tồn tại và phát triển dựa trên lời hứa, cam kết cung cấp dịch vụ vượt trội. Cho đến khi dịch vụ được cung cấp tới khách hàng, nó chỉ đơn thuần là một cam kết thực hiện cung cấp dịch vụ sau đó. Khách hàng làm sao có thể đánh giá được chất lượng dịch vụ trước khi quyết định chi tiền cho dịch vụ đó bởi dịch vụ là sản phẩm vô hình. Khách hàng thường trả tiền trước khi được trải nghiệm dịch vụ. Để bay trên chuyến bay của Midwest Express, khách hàng phải mua vé trước. Để ở khách sạn Paper Valley Inn, khách hàng phải làm thủ tục đăng ký nhận phòng trước và đồng ý với mức phí cho căn phòng mình lựa chọn. Các khách hàng sử dụng dịch vụ phải tin tưởng vào cam kết và lời hứa của các công ty cung cấp dịch vụ. Không có gì quan trọng hơn đối với tương lai của một công ty dịch vụ bằng việc duy trì được sự tin tưởng của khách hàng đối với cam kết mà nó đưa ra. Niềm tin của khách hàng là tài sản quý giá nhất đối với những công ty này bởi nếu họ đánh mất

niềm tin của khách hàng cũng đồng nghĩa với việc đánh mất quyền nắm bắt tương lai của chính mình.

Duy trì thành công trong dịch vụ là một điều không đơn giản bởi nó đòi hỏi các công ty phải duy trì được sự tin tưởng của khách hàng. Những công ty dịch vụ sử dụng nhiều nhân lực càng có nguy cơ đánh mất niềm tin ở khách hàng bởi lẽ danh tiếng của họ phụ thuộc phần lớn vào những nhân viên này. Khi các công ty lớn mạnh hơn, mở rộng quy mô với nhiều loại hình dịch vụ hơn, với nhiều thiết bị hơn, và nhiều nhân viên hơn thì việc kiểm soát chất lượng sẽ trở thành một vấn đề khó khăn. Khi công ty phát triển hơn, mở rộng hơn, phức tạp hơn, thì chất lượng tốt đẹp ban đầu sẽ có nguy cơ bị mai một dần. Sự rườm rà, thủ tục thay thế cho sự đơn giản và trọng tâm. Sự ích kỷ cá nhân thay cho tinh thần đồng đội.Tính khuôn phép thay thế cho sự thoải mái, gần gũi. Đua nhau giảm giá thành thay cho khả năng tìm tòi sáng tạo để đổi mới. Những nguyên tắc giáo điều về quản lý thay thế cho sự lãnh đạo được thôi thúc và truyền cảm hứng. Khi một công ty dịch vụ càng sử dụng nhiều lao động thì thách thức đối với việc duy trì thành công càng lớn. Để duy trì bộ máy con người hoạt động ở mức độ hiệu quả cao nhất là một việc làm

khó khăn hơn nhiều so với việc vận hành một cỗ máy vô tri. Khi sản phẩm cung cấp là hoạt động dịch vụ tới khách hàng, thì kiến thức, kỹ năng, sự cam kết và tính sáng tạo của nhân viên cung cấp dịch vụ đóng một vai trò quan trọng trong việc xây dựng quan niệm, cách nhìn nhận của khách hàng về giá trị.

Câu hỏi cơ bản

Nghiên cứu của chúng tôi cho cuốn sách này đã tiết lộ câu hỏi cơ bản: Những công ty dịch vụ thành công này đã vận hành bộ máy nhân viên để duy trì chất lượng dịch vụ bằng cách nào? Làm thế nào để họ duy trì được sự sắc bén, trọng tâm, phép lịch sự và linh hồn dịch vụ? Có rất nhiều công ty dịch vụ đã không vượt qua được sự tầm thường cố hữu và hay có xu hướng suy giảm danh tiếng qua thời gian. Tuy nhiên, vẫn có những công ty dịch vụ ngày càng phát triển hơn. Họ đã làm điều đó như thế nào? Làm sao các công ty dịch vụ lớn có thể duy trì thành công?

Để trả lời câu hỏi này tôi đã tiến hành nghiên cứu 14 công ty dịch vụ đã đạt được thành công bền vững. Tôi đã chủ đích lựa chọn các công ty ở nhiều lĩnh vực khác nhau bao gồm một đội bóng chày

chuyên nghiệp, một hãng hàng không, một công ty nghiên cứu và tiếp cận thị trường, một chuỗi cửa hàng đồ ăn nhanh, một công ty bảo hiểm xe hơi và dịch vụ tài chính, khách sạn, công ty sản xuất nội thất văn phòng, chuỗi cửa hàng cho thuê xe hơi, một công ty bán đồ dùng chăn ga đệm qua điện thoại, một chuỗi cửa hàng bán lẻ các sản phẩm sắp xếp và lưu trữ, một công ty cho thuê, một công ty du lịch thám hiểm, công ty bán lẻ thực phẩm, một công ty môi giới chứng khoán và dịch vụ tài chính.

Những công ty này tạo ra giá trị cho khách hàng thông qua hoạt động dịch vụ sử dụng nguồn nhân lực dồi dào và đã được khách hàng đón nhận cũng như gặt hái được nhiều thành công về tài chính. Tính đến cuối năm 1997, những công ty này có tổng cộng 402 trên 407 năm hoạt động thu về lợi nhuận. Trung bình "tuổi đời" của những công ty này tính đến năm 1999 là 31 năm.

Tôi trực tiếp đến mỗi công ty để tiến hành phỏng vấn và quan sát, xem xét rất nhiều tài liệu, đích thân sử dụng dịch vụ của họ bất cứ khi nào có thể, và thực hiện những cuộc phỏng vấn qua điện thoại sau đó. Tôi đã phỏng vấn cả thảy 250 người.

Họ là những công ty lớn có sức cạnh tranh với bất kỳ đối thủ nào trên thế giới. Điểm mạnh của nghiên cứu này nằm ở những ví dụ thực tiễn về các công ty điển hình, những sự lựa chọn sáng suốt nhất. Việc nghiên cứu đồng thời những công ty dịch vụ trên cho thấy những công ty dịch vụ đó đã duy trì thành công to lớn của mình như thế nào.

Cuốn sách này đã xác định, mô tả và minh họa những yếu tố cơ bản quyết định thành công bền vững của những công ty dịch vụ sử dụng nhiều nhân lực. Chương đầu tiên mô phỏng 9 yếu tố quyết định thành công (Biểu 1-1) và những chương tiếp theo thảo luận chuyên sâu về yếu tố trong mô hình đó. Phát hiện lý thú nhất của nghiên cứu này đó là những yếu tố quyết định thành công bền vững trong ngành dịch vụ áp dụng chung cho những lĩnh vực dịch vụ khác nhau. Mô hình thành công bền vững trình bày trong cuốn sách này hoàn toàn phù hợp với 14 công ty tiêu biểu. Tôi chắc chắn rằng mô hình này thể hiện chính xác diện mạo của một công ty dịch vụ tầm cỡ quốc tế. Tôi cũng muốn khẳng định rằng thành công bền vững không liên quan đến quy mô hay tốc độ tăng trưởng ngành. Một công ty nhỏ bé trong một ngành công nghiệp đang trì trệ vẫn có thể đạt được thành

công bền vững trong khi những công ty lớn hơn trong những ngành đang phát triển lại có thể tụt dốc bất cứ khi nào.

Những công ty tiêu biểu đưa ra những bài học quan trọng về ý nghĩa đích thực của thành công, làm thế nào để thành công, và làm thế nào để duy trì thành công đó. Sau đây là phần tóm tắt những bài học quan trọng nhất được trình bày theo trình tự các yếu tố trong mô hình thành công bền vững.

Lãnh đạo trên nền tảng giá trị

Những giá trị nhân văn trong một tổ chức giúp duy trì hoạt động hiệu quả tuyệt vời của đội ngũ nhân viên. Duy trì được thành công trong ngành dịch vụ đòi hỏi những giá trị nhân văn của tổ chức đó phải truyền cảm hứng và hướng dẫn các nhân viên dịch vụ, mang niềm đam mê và tài hoa của họ để phục vụ khách hàng và làm bừng nở sức sáng tạo trong họ, nuôi dưỡng năng lượng và sự cam kết của họ, cho họ một cuộc sống với chất lượng được đảm bảo. Những lý tưởng, nguyên tắc, và triết lý tôn vinh giá trị con người thường có khả năng khích lệ phát huy khả năng tiềm tàng của mỗi cá nhân, nuôi dưỡng và phát triển

nó. Con người là một phần quan trọng trong sản phẩm của các công ty dịch vụ sử dụng nguồn nhân lực lớn; và những giá trị của công ty khi cho phép cũng như khuyến khích nhân viên phát huy hết năng lực tiềm ẩn của mình trên cả phương diện cá nhân và phương diện thành viên của tổ chức sẽ tạo ra sức mạnh cho những sản phẩm dịch vụ cung cấp tới khách hàng. Những giá trị cốt lõi của những công ty điển hình – sự ưu tú trong dịch vụ cung cấp, sự đổi mới, niềm vui, tinh thần đoàn kết, sự tôn trọng, tính chính trực, và lợi ích xã hội – đã tạo ra giá trị thôi thúc những công ty này phát triển cả trong nội bộ lẫn bên ngoài.

Những giá trị mạnh mẽ phụ thuộc vào các nhà lãnh đạo mạnh mẽ. Những nhà lãnh đạo của các công ty dịch vụ thành công nhất biết cách nuôi dưỡng, đào tạo, làm gương và củng cố những giá trị nhân văn trong công ty. Những nhà lãnh đạo trên nền tảng giá trị có khả năng truyền tải "lý do tồn tại" của công ty; định nghĩa ý nghĩa của thành công trong một tổ chức, hiện thực hóa những hành động thể hiện giá trị của công ty thông qua những hoạt động thường ngày, nuôi dưỡng những đặc điểm về vai trò lãnh đạo trong công ty, áp dụng những giá trị cốt lõi

trong những thời điểm khó khăn, không bao giờ để công ty rơi vào trạng thái tự mãn, khuyến khích các nhân viên bằng sự quan tâm, tham gia đóng góp, cơ hội, sự công bằng và tôn vinh những giá trị của họ.

Lãnh đạo dựa trên nền tảng giá trị phải đảm bảo có tính xuyên suốt toàn bộ tổ chức. Nếu những công ty dịch vụ sử dụng lực lượng lao động lớn nhưng chỉ coi vai trò lãnh đạo là trách nhiệm của người đứng đầu, thì họ không thể duy trì được những giá trị cốt lõi vẫn được dùng làm kim chỉ nam cho nhân viên của mình, cũng không thể nào khuyến khích những nỗ lực làm việc tự nguyện của họ ,đặc biệt, trong các công ty nơi đội ngũ nhân viên dịch vụ thường sẽ phải báo cáo công việc với lãnh đạo cấp trung thay vì lãnh đạo cấp cao nhất. Ý thức vai trò lãnh đạo được khích lệ và truyền cảm hứng tại thời điểm nhân viên đó cung cấp dịch vụ tới khách hàng đóng một vai trò rất quan trọng. Những công ty dịch vụ lớn biết cách trao quyền lãnh đạo phù hợp cho các nhân viên cấp dưới mà không nhất thiết lúc nào cũng cần đến quyết định của những nhà lãnh đạo cao cấp. Bên cạnh những nhà lãnh đạo gạo cội, họ cũng coi trọng việc sử dụng lãnh đạo cấp trung, những người cùng có chung định hướng lãnh đạo dựa trên nền tảng giá trị.

Duy trì ổn định cấp lãnh đạo để đảm bảo các giá trị của công ty. Muốn duy trì thành công trong ngành công nghiệp dịch vụ đòi hỏi phải duy trì được tính ổn định trong cơ cấu lãnh đạo cấp cao. Không phải ngẫu nhiên khi phần lớn các công ty tiêu biểu trong cuốn sách này vẫn duy trì CEO của mình từ ngày đầu thành lập cho đến khi cuốn sách này đến tay công chúng. Những giá trị nhân văn đòi hỏi sự tin tưởng vào tổ chức, và quá trình xây dựng niềm tin cần có thời gian. Công việc của những nhà lãnh đạo dựa trên nền tảng giá trị không bao giờ kết thúc; đó là một quá trình liên tục, một hành trình không có điểm dừng. Sự thay đổi người lãnh đạo có thể làm lung lay những giá trị của công ty, đặc biệt khi xuất hiện những lãnh đạo mới thay thế. Một trong những lý do mà những công ty điển hình này áp dụng chính sách nâng ngạch cho nhân viên trong nội bộ công ty đó là để bảo tồn những giá trị cốt lõi bởi người trong nội bộ sẽ hiểu rõ những giá trị của nhau hơn là một kẻ ngoại đạo.

Lãnh đạo trên nền tảng giá trị thúc đẩy những yếu tố duy trì thành công bền vững khác. Rõ ràng, những giá trị có tính thúc đẩy con người đạt tới thành công sẽ mở đường cho những quyết định mang tính

chuyển đổi, bước ngoặt cho một công ty. Những giá trị mạnh mẽ mở ra những cánh cửa nhất định và đóng lại những cánh cửa khác. Những giá trị như sự ưu tú, đổi mới, niềm vui, và lợi ích xã hội làm rõ mục tiêu và khích lệ nỗ lực đạt tới thành công. Làm thế nào để một công ty có được những giá trị này? Các nhà lãnh đạo coi việc truyền bá và xây dựng những giá trị đó là nhiệm vụ hàng đầu.

Những công ty dịch vụ lớn trải linh hồn mình trong những chiến lược và các hoạt động hàng ngày. Linh hồn của công ty – hệ thống giá trị của nó – chính là nền tảng, cốt lõi của nó. Những trường học tại Mỹ, từ trường phổ thông cho đến các trường đại học về kinh tế cũng đều đóng góp vào các hoạt động kinh doanh tuyệt vời của công ty nếu họ chú trọng đến việc khám phá những quyền năng bí ẩn của các giá trị nhân văn và linh hồn của tổ chức. Duy trì một công ty dịch vụ dựa trên nguồn lực con người xuất phát từ giá trị nhân văn và vai trò lãnh đạo được khích lệ và truyền cảm hứng. Đây là một triết lý vừa giản đơn vừa phức tạp.

Tập trung chiến lược

Sự trung thành với mục đích của mình giúp tạo ra giá trị cho khách hàng. Một hệ thống giá trị rõ ràng đặt nền móng cho một chiến lược rõ ràng. Thành công dịch vụ bền vững đòi hỏi một chiến lược cốt lõi nhằm thu hút sự quan tâm của tổ chức, là kim chỉ nam cho các quyết định kinh doanh, điều tiết triển khai chiến lược và làm phấn chấn tinh thần của nhân viên. Những công ty dịch vụ xuất sắc định nghĩa công việc kinh doanh của mình bằng những thuật ngữ hết sức rõ ràng. Họ biết mình muốn tạo ra giá trị cho khách hàng, biết "lý do tồn tại" của mình và tập trung vào mục đích đó. Việc tập trung này giúp chất lượng dịch vụ luôn được quan tâm và bảo đảm. Nói một cách chiến lược là "ít nhưng chất lượng". Những công ty tiêu biểu đã lựa chọn những chiến lược cốt lõi phản ánh được giá trị của mình và đáp ứng được nhu cầu của những thị trường chưa được phục vụ đầy đủ. Họ theo đuổi những chiến lược này với sự phấn khích tột cùng và cam kết với khách hàng.

Mục tiêu cao, động lực lớn. Ai cũng mong muốn có được một công việc ý nghĩa và phù hợp với những giá trị của bản thân cũng như tạo động lực cho những nỗ lực của họ trong công việc. Một công việc ý nghĩa

đóng vai trò vô cùng quan trọng để duy trì những nỗ lực phục vụ khách hàng tận tâm và tự nguyện. Một nhiệm vụ rõ ràng sẽ chỉ đường cho họ, một nhiệm vụ rõ ràng và ý nghĩa không những chỉ đường cho họ mà còn khích lệ họ nỗ lực hơn nữa trên con đường ấy. "Lý do tồn tại" của Special Expeditions là truyền cảm hứng cho du khách. St. Paul Saints tin vào khẩu hiệu "vui là chính". Midwest Express lại cam kết cung cấp "dịch vụ hàng không tốt nhất". Container Store lại "Tiết kiệm thời gian và không gian cho khách hàng". Những công ty này đã hưởng lợi rất lớn từ những chiến lược cốt lõi, đã chạm đến trái tim của mọi người. Như Peter Senge đã nói với các khán giả trong buổi họp báo của Quỹ từ thiện Drucker: "Sứ mệnh đã thôi thúc niềm đam mê và sự kiên trì cho những hành trình dai dẳng."

Tập trung chiến lược truyền cảm hứng cho sáng tạo đổi mới. Một chiến lược hiệu quả phải cho ta biết được điều gì cần thay đổi và điều gì không nên thay đổi. Câu trả lời nằm ở khách hàng. Một chiến lược cốt lõi hiệu quả tập trung vào việc phục vụ nhu cầu lâu dài của khách hàng. Chiến lược cốt lõi của một công ty hiếm khi thay đổi. Ngược lại, việc hỗ trợ những chiến lược phụ và thực hiện đề xuất thị trường cũng là

những động lực thúc đẩy khi công ty nỗ lực cải thiện chất lượng dịch vụ vượt xa các đối thủ cạnh tranh. Tập trung chiến lược đã trở thành liên minh của sự đổi mới bởi nó giúp soi đường hành động và bởi nó lấy khách hàng làm trọng tâm. Sự đổi mới thực sự xuất phát từ mối quan tâm tới khách hàng chứ không phải tới các đối thủ cạnh tranh.

Chất lượng dịch vụ ưu tú

Một chiến lược được thực hiện đến nơi đến chốn sẽ thu hẹp cơ hội của các đối thủ cạnh tranh. Khách hàng không trải nghiệm việc lập nên chiến lược của công ty mà trải nghiệm việc công ty áp dụng những chiến lược đó như thế nào – đó chính là toàn bộ "sản phẩm" mà khách hàng bỏ tiền ra mua. Công ty không thể thực hiện chiến lược mà mình đề xuất đồng nghĩa với thất bại. Chiến lược không thể được thực hiện âm thầm hay giấu diếm và sự thành công lúc nào cũng kéo theo những kẻ bắt chước. Lựa chọn duy nhất của các công ty đó là phải làm tốt hơn đối thủ của mình. Một chiến lược thực hiện không ra gì sẽ dọn đường cho các đối thủ cạnh tranh bắt chước nhưng lại thành công hơn mình.

Những công ty tiêu biểu đã có những chiến lược tuyệt vời. Chiến lược của Midwest Express là cung cấp cho khách hàng cơ hội được trải nghiệm dịch vụ hàng không hạng nhất với giá tiền hạng phổ thông đã thu hút được sự quan tâm của khách hàng. Mua đệm có thể là một quyết định đau đầu và mất thời gian đối với nhiều khách hàng, nhưng chiến lược của Dial-A-Mattress không những khiến việc mua bán này trở nên dễ chịu hơn mà còn tiết kiệm được khối thời gian cho những thượng đế của mình. Container Store giúp mọi người trở nên ngăn nắp hơn, và đây gần như là một nhu cầu hết sức đại trà. Nhưng một chiến lược thông minh cũng giống như tấm vải đỏ, và những đối thủ cạnh tranh giống như những chú bò tót hung hăng. Để duy trì thành công, những công ty dịch vụ tiêu biểu không ngừng tăng tiêu chuẩn trong hoạt động dịch vụ nhằm tạo ra sự khác biệt mang lợi thế cạnh tranh dựa trên hiệu quả hoạt động của nhân viên. Nhiều hướng tiếp cận được trình bày trong cuốn sách này đều nhằm mục tiêu theo đuổi chất lượng dịch vụ hảo hạng, từ việc trang bị kỹ lưỡng cho các nhân viên dịch vụ, quản lý sát sao những phản hồi từ phía khách hàng, vận hành hệ thống dịch vụ linh hoạt, luôn lắng nghe và thấu hiểu cùng những quy trình đổi mới được cơ cấu.

Thu hút nhân tài là quy tắc thực hiện đầu tiên. Những công ty dịch vụ lớn tuyển dụng những nhân tài làm việc cho mình. Đó là một ý tưởng đơn giản nhưng có sức ảnh hưởng vô cùng. Và đối với hầu hết các công ty, đó là một ý nghĩ hay bị thoái thác, lảng tránh. Tuy nhiên, những công ty được trình bày trong cuốn sách này, đã đưa ý tưởng đó vào trong thực tế. Cora Griffith, Jennifer Grassano, Craig Hall, Joanne Peratis-Weber, Bud Lehnhausen và nhiều nhân viên dịch vụ khác được giới thiệu ở đây đều là những con người có thực. Họ là những nhân viên xuất sắc – về kỹ năng, năng lực trong lĩnh vực của mình, và cam kết với công ty về việc đảm bảo cung cấp dịch vụ ưu tú nhất tới khách hàng.

Những công ty tiêu biểu này không chỉ tuyển dụng nhân viên, mà còn cạnh tranh để giành được nhân tài. Nhưng chỉ nhân tài thôi chưa đủ. Những công ty này không chỉ tìm kiếm những người tài năng trong công việc mà còn phải có những phẩm chất và giá trị đúng đắn. Họ chỉ tuyển dụng những người sở hữu giá trị cá nhân có thể duy trì và phát triển các giá trị của công ty. Đây là một trong những bài học quan trọng nhất của nghiên cứu này: Giá trị nhân văn tạo ra sức mạnh cho các công ty dịch vụ xuất sắc và

ngược lại những công ty dịch vụ này lại tuyển dụng các nhân viên sở hữu những giá trị nhân văn đó để giúp công ty duy trì được chất lượng dịch vụ hoàn hảo. Bằng cách tuyển dụng những con người có giá trị phù hợp, các công ty trên không phải mất công tìm kiếm nhân sự từ bên ngoài để lấp đầy các vị trí quản lý. Thay vào đó, họ nâng ngạch cho các nhân viên trong nội bộ, điều này phản ánh và củng cố thêm những giá trị cốt lõi của công ty.

Hệ thống giá trị mạnh mẽ đã giúp các công ty điển hình thu hút và giữ chân được những con người tài năng có cùng chung giá trị với công ty. Những công ty này đều là những nhà tuyển dụng hấp dẫn trong thời buổi tỷ lệ thất nghiệp tại Mỹ rất cao. Các nhà tuyển dụng cạnh tranh để giành được những nhân viên tốt nhất và những nhân viên này cũng cạnh tranh nhau để giành được những vị trí như mong đợi trong những công ty này. Chick-fil-A nhận khoảng 9.000 đơn xin việc mỗi năm cho 80 vị trí điều hành viên cửa hàng. Số lượng người muốn làm việc cho Midwest Express và Custom Research cũng vượt xa tiêu chí tuyển dụng của các công ty. Trước đây, Giấc mơ Mỹ được định nghĩa là “Tôi có những gì?”, dần khái niệm này được định nghĩa lại thành

"Tôi cảm thấy thế nào?". Sự tương xứng về giá trị trong công việc tạo ra chất lượng đời sống công việc mà các nhân viên luôn tìm kiếm.

Nắm bắt số phận

Theo đuổi thành công theo cách riêng của mình. Tự do hành động đóng vai trò quan trọng đối với thành công của một công ty cũng như đối với thành công của mỗi nhân viên. Những công ty dịch vụ nổi trội duy trì quyền tự do hành động, họ vẽ ra hướng đi cho riêng mình, và theo đuổi hướng đi đó với sự xao nhãng và can thiệp tối thiểu.

Những công ty được đề cập trong cuốn sách này không chỉ có những chiến lược tuyệt vời mà còn tự do theo đuổi những chiến lược đó. Họ phản ứng mạnh mẽ trước việc những đối tượng bên ngoài sao chép theo hướng đi cũng như hoạt động của công ty. Lãnh đạo kinh doanh là quyền lực, trách nhiệm của các nhà lãnh đạo – không phải là đặc quyền của các đối thủ cạnh tranh, của người cho vay, của các cổ đông, của công đoàn hay bất cứ cá nhân nào khác.

Những công ty dịch vụ lớn nắm bắt số phận của

mình:

• Không ngừng nâng cao tiêu chuẩn về chất lượng dịch vụ, tạo khoảng cách bỏ xa đối thủ cạnh tranh và thu hút khách hàng trung thành

• Mở rộng và phát triển từ nội bộ

• Tập trung vào những giá trị mà khách hàng mục tiêu thực sự coi trọng và mang chúng đến cho họ bằng việc không ngừng đổi mới và đầu tư

• Coi mình như một công ty tư nhân, cho dù thực tế có không phải vậy đi chăng nữa; ví dụ, đầu tư vào sức mạnh dài hạn trong kinh doanh, phục vụ tất cả các nhóm tham gia thay vì tập trung vào lợi ích của các cổ đông lớn, tôn vinh việc tạo ra giá trị xã hội ngoài giá trị về kinh tế

• Kiểm soát các quy trình có ảnh hưởng trực tiếp đến cách nhìn nhận của khách hàng về chất lượng và giá trị.

Nắm bắt số phận là một thái độ, một tư duy.

Những nhà lãnh đạo cấp cao của những công ty điển hình tin vào thứ mà công ty ủng hộ, tin vào sự đóng góp mà công ty đang thực hiện và tin vào tương lai. Những sự can thiệp từ bên ngoài không được hoan nghênh. Xao nhãng, lơ là nhiệm vụ, đều không thể chấp nhận được. Công ty thành công hay thất bại đều là kết quả hoạt động của chính công ty đó. Duy trì thành công trong ngành dịch vụ cũng có nghĩa là duy trì quyền kiểm soát công ty.

Những mối quan hệ trên nền tảng sự tin tưởng

Duy trì thành công trong ngành dịch vụ đòi hỏi phải có sự tin tưởng. Những công ty dịch vụ duy trì thành công bằng cách đưa ra lời chào dịch vụ hấp dẫn và cung cấp dịch vụ theo đúng những gì đã cam kết. Những công ty dịch vụ sử dụng nhiều nhân lực tồn tại dựa vào khả năng mang đến trải nghiệm cho khách hàng. Nắm giữ thỏa thuận mong manh này chính là sự tin tưởng. Những công ty dịch vụ không thể tồn tại lâu dài nếu không có sự tin tưởng. Các khách hàng, nhân viên, và đối tác đều hy vọng công ty sẽ giữ lời hứa của mình. Một khi lời hứa được thực hiện, nó sẽ củng cố cam kết thêm bền chặt và ngược lại khi lời

hứa bị phá vỡ, nó cũng làm suy yếu đi sức mạnh của những cam kết. Niềm tin là sự tin tưởng dành cho bên còn lại về việc giữ đúng những lời hứa dù cho đó là lời hứa thẳng thừng hay ngầm định. Niềm tin xuất phát từ việc nhìn nhận, đánh giá những hoạt động trong quá khứ và năng lực của đối tác (khả năng giữ đúng lời hứa) và sự công bằng (thiện chí muốn giữ lời hứa). Dịch vụ là những thứ vô hình, sự vô hình tạo cảm giác bất an, nhưng sự tin tưởng giúp làm giảm sự bất an đó. Sự tin tưởng đóng vai trò quan trọng đối với bất kỳ một tổ chức nào và cũng không ở tổ chức nào mà sự tin tưởng lại đóng vai trò quan trọng hơn cả ở những công ty dịch vụ sử dụng nhân viên làm nòng cốt.

Tương lai của một công ty dịch vụ được tính bằng mức độ bền chặt và khăng khít của những mối quan hệ mà công ty sở hữu. Những mối quan hệ có vai trò quan trọng bởi chúng là cầu nối tới tương lai – khách hàng, nhân viên và đối tác tiềm năng. Sự cam kết hai chiều cũng là bản chất của một mối quan hệ. Cam kết càng mạnh mẽ thì mối quan hệ càng bền chặt. Những mối quan hệ hình thành nên một công ty. Niềm tin chính là nền tảng cho sự cam kết từ hai phía và cho cả những mối quan hệ. Không chỉ có

khách hàng cần tin tưởng doanh nghiệp mà chính doanh nghiệp cũng cần tin tưởng khách hàng. Không chỉ có đối tác cần tin tưởng công ty mà công ty cũng cần tin tưởng đối tác. Niềm tin gắn kết các bên lại với nhau trong một môi trường kinh doanh phức tạp và nhiều biến động. Niềm tin tạo nên sự trung thành, vì khi đã tìm thấy niềm tin, con người thường thấy miễn cưỡng nếu phải từ bỏ nó.

Những công ty được nghiên cứu trong cuốn sách này cũng đều là những công ty có độ tin cậy cao. Niềm tin là một trong những vũ khí cạnh tranh mạnh mẽ nhất, bởi nó giúp xây dựng những mối quan hệ sâu sắc nhằm xây dựng thành công bền vững. Cam kết trong một mối quan hệ có thể ở những mức độ khác nhau. Mức độ cao nhất đó là cảm giác được “sở hữu”, đây là cảm nhận mạnh mẽ nhất của các khách hàng, nhân viên và đối tác kinh doanh rằng công ty là đứa con tinh thần của họ. Những công ty dịch vụ lớn đã tiếp cận chủ yếu theo cách thức này. Những mối quan hệ bền chặt được nuôi dưỡng không chỉ bởi chính công ty đó mà còn bởi các bên tham gia. Niềm tin chính là mảnh ghép trung tâm của toàn bộ bức tranh tạo nên hình ảnh công ty.

Đầu tư vào thành công cho các nhân viên

Đầu tư vào con người cũng là một yếu tố đóng góp vào thành công trong công việc. Những công ty dịch vụ xuất sắc luôn biết cách đầu tư vào thành công của các nhân viên. Họ cạnh tranh với những đối thủ khác để thu hút những con người tài năng sở hữu giá trị phù hợp tương xứng với giá trị công ty và sau đó không ngừng đầu tư vào phát triển những con người này bằng cách trang bị cho họ những kỹ năng dịch vụ, kiến thức và cảm giác mình là một phần quan trọng của tổ chức. Những công ty dịch vụ hàng đầu tạo ra thành công cho chính mình bằng việc tạo ra những nhân viên thành công trước.

Cung cấp dịch vụ ưu tú không chỉ là vấn đề ứng dụng công nghệ kỹ thuật và những hệ thống được thiết kế thông minh, mặc dù cả hai yếu tố này đều đóng một vai trò hết sức quan trọng. Cung cấp dịch vụ vượt trội cũng là một nghệ thuật, một thái độ, một quyết định tức thời với những nỗ lực về thể chất và tâm hồn. Đó là kỹ năng, là kiến thức và sự đánh giá. Đó là cam kết, quan tâm và tin tưởng. Công ty cũng sẽ đạt được những lợi ích nhất định khi đầu tư cho

nhân viên của mình.

Có rất nhiều công ty dịch vụ ngại ngần đầu tư cho nhân viên của mình. Họ không đủ tự tin với chất lượng của những nhân viên mà mình tuyển dụng, hoặc chất lượng dịch vụ vượt trội không được coi là một yếu tố tạo nên tính cạnh tranh cho công ty, hoặc có thể lợi nhuận đang giảm sút và những khoản đầu tư như thế vượt ngoài khả năng của công ty, hoặc tỷ lệ nhân viên nghỉ việc cao nên việc đầu tư cho nhân viên bị coi là lãng phí. Dù thế nào, những nhân viên dịch vụ trong các công ty trên đã không được trang bị đầy đủ để có thể cung cấp dịch vụ tốt nhất đến khách hàng. Đó là nguyên nhân thất bại chủ yếu của những công ty này, nhưng lại đồng thời giúp những công ty điển hình được nghiên cứu trong cuốn sách này ngày càng mở rộng được thị trường. Bởi những công ty tiêu biểu kia đã áp dụng hướng đi ngược lại với những công ty thất bại. Họ đầu tư cho các nhân viên để đảm bảo họ đã sẵn sàng và sẵn lòng phục vụ các thượng đế. Đây không phải là một quyết định khó khăn. Nếu anh tin tưởng chất lượng dịch vụ là yếu tố then chốt đối với tương lai công ty của mình, nếu anh tin rằng những mối quan hệ khăng khít với các nhân viên có thể tăng cường hiệu quả làm việc của các

nhân viên, nếu anh tin tưởng rằng những người mà mình tuyển dụng là những cá nhân tuyệt vời, vậy thì có lý gì mà anh không đầu tư để họ có thể thành công trong công việc?

Thông qua việc phát triển kiến thức và kỹ năng cho nhân viên, thông qua việc chia sẻ thông tin công ty với họ, thông qua niềm tin vào khả năng xử lý công việc của họ, qua việc chia sẻ lợi nhuận với họ, qua việc xây dựng một cộng đồng trong tổ chức dựa trên sự tin tưởng, những công ty tiêu biểu này đã duy trì được thành công bền vững cho mình. Đầu tư vào thành công của nhân viên cũng là đầu tư vào thành công của công ty.

Hoạt động như một công ty nhỏ

Trong ngành dịch vụ, hoạt động như một công ty nhỏ luôn là lựa chọn để mang lại kết quả to lớn. Những công ty dịch vụ ưu tú – thậm chí dù là công ty lớn – nhưng luôn duy trì hoạt động như một công ty nhỏ. Họ luôn tìm cách để xây dựng dịch vụ tùy chỉnh, đáp ứng nhu cầu và thị hiếu của khách hàng, tìm hướng giải quyết để làm giảm thiểu những gánh nặng cho khách hàng khi gặp khó khăn, để phản xạ

nhanh chóng, kịp thời; giúp khách hàng luôn cảm thấy mình quan trọng và đặc biệt. Hoạt động như một công ty nhỏ có nghĩa là “đối xử với các khách hàng trên phương diện cá nhân và có mục tiêu cụ thể.”

Những công ty dịch vụ nổi bật cũng luôn cố gắng để nhân viên có cảm nhận mình là một đơn vị nhỏ. Khách hàng có thể cảm thấy mất định hướng, không được giúp đỡ, hay lãng quên ở một công ty có quy mô quá hoành tráng, và đội ngũ nhân viên trong công ty cũng có cảm giác tương tự. Những giá trị nhân văn trong tổ chức như sự vui vẻ, tinh thần làm việc đồng đội, và sự tôn trọng, một tầm nhìn chung hướng tới một mục đích cao cả, và thái độ về sở hữu của các nhân viên đều góp phần tạo nên một môi trường làm việc thân thiện, hợp tác và khuyến khích phát huy những năng lực tốt nhất của con người.

Bill Cooney, phó giám đốc điều hành lĩnh vực bảo hiểm tài sản và thương vong của USAA đã liên tục đặt ra những câu hỏi như, “Khách hàng làm việc với chúng tôi có dễ dàng không? Chúng tôi có thể hợp tác suôn sẻ với các đồng nghiệp chứ?” Những câu hỏi này làm nổi bật lên tầm quan trọng và bản

chất của vấn đề: Hoạt động khiêm nhường của công ty trong vai trò một công ty có quy mô nhỏ. USAA là một công ty với doanh thu nhiều tỷ đô-la với hơn ba triệu khách hàng và hơn 18.000 nhân viên, nhưng Bill Cooney vẫn kiên quyết duy trì hoạt động của công ty như một công ty tư nhân với dịch vụ nhanh chóng, liền mạch, nhất quán, linh hoạt, đáp ứng, và biết quan tâm. Tại sao? Một công ty dịch vụ lớn có thể tối giản hóa sự cồng kềnh và quan liêu trong cơ chế, có thể xóa bỏ sự khô khan và cứng nhắc cũng như duy trì được linh hồn dịch vụ của mình sẽ thu về lợi nhuận lớn hơn và thoải mái, vui vẻ hơn. Điều này đã tạo nên lợi thế cho những công ty này trong thị trường dịch vụ.

Những mối liên hệ gần gũi và ứng dụng công nghệ cao có tác động hỗ trợ qua lại cho nhau. Công nghệ thông tin giúp một công ty có thể duy trì hoạt động theo mô hình công ty nhỏ. Kết hợp giữa sức mạnh công nghệ và dịch vụ cá nhân cho phép công ty tận dụng được những đặc điểm đặc biệt của cả hai. Nếu được sử dụng một cách khôn ngoan, công nghệ có thể giúp con người hoạt động hiệu quả hơn trong vai trò nhà cung cấp dịch vụ. Những công ty dịch vụ hàng đầu phục vụ khách hàng theo những tình huống

cụ thể – với sự hỗ trợ của công nghệ, độ chính xác, và sự tùy chỉnh theo tình huống, với những mối liên hệ có hơi hướng cá nhân và chuyên môn nghiệp vụ, sự kết hợp hài hòa của công nghệ và dịch vụ cá nhân trong những tình huống khác nữa. Đây thực sự là hai yếu tố có tác dụng tương hỗ nhau, là mấu chốt cho việc công ty duy trì hoạt động như một công ty nhỏ. Đó cũng là lý do tại sao những công ty như USAA, Custom Research và Charles Schwab Corporation cung cấp dịch vụ tới khách hàng không chỉ thông qua đội ngũ nhân viên nghiệp vụ mà còn nhờ vào đội ngũ chuyên viên công nghệ cao.

Xây dựng thương hiệu

Xây dựng thương hiệu cho công ty cũng đồng nghĩa với việc cung cấp dịch vụ tới khách hàng. Thương hiệu mạnh có ý nghĩa quan trọng đối với công ty bởi chúng làm gia tăng sự tin tưởng của khách hàng đối với những sản phẩm vô hình. Những thương hiệu mạnh cho phép khách hàng hiểu thêm về dịch vụ mình sử dụng và giảm thiểu cảm giác rủi ro. Một thương hiệu dịch vụ phải nêu được thông điệp quan trọng một cách súc tích: Đó là dịch vụ gì? Tại sao phải quan tâm đến nó? Thương hiệu không

chỉ định nghĩa dịch vụ đó mà còn phải biến nó trở nên khác biệt so với những đối thủ khác, tạo nên cá tính riêng, liên kết mối thân tình giữa khách hàng và công ty.

Những công ty dịch vụ tiêu biểu đã minh họa cho việc xây dựng thương hiệu trong ngành dịch vụ: Trước hết, xây dựng thương hiệu dịch vụ có nghĩa là xây dựng thương hiệu cho công ty, và thứ hai, xây dựng thương hiệu cho công ty tốt có nghĩa là cung cấp dịch vụ tốt. Midwest Express, bản thân cái tên của hãng hàng không này đã là một thương hiệu. Container Store bán các sản phẩm có thương hiệu nhưng khách hàng lựa chọn sảm phẩm của họ trước tiên nhờ thương hiệu Container Store. Thương hiệu được khách hàng kiểm nghiệm. Khi những gì mà khách hàng trải nghiệm không giống như trong quảng cáo, khách hàng thường tin tưởng vào những gì mình đã trải nghiệm thay vì tin vào những thông tin quảng cáo.

Khi một hoạt động nào đó tạo ra hầu hết hoặc tất cả giá trị cho khách hàng, thì khởi nguồn của hoạt động đó sẽ trở thành thương hiệu cơ bản, và chất lượng của hoạt động dịch vụ cũng xác định theo tỷ lệ

không cân xứng giữa ý nghĩa thương hiệu và giá trị thương hiệu. Những công ty điển hình được nghiên cứu trong cuốn sách này đã nắm bắt được bản chất của việc xây dựng thương hiệu dựa trên hiệu quả hoạt động của các nhân viên dịch vụ; họ đã xây dựng thương hiệu bằng những việc làm cụ thể thay cho việc chỉ marketing hình ảnh đơn thuần.

Sự hào phóng

Sự hào phóng mang đến thành công trong ngành dịch vụ. Mọi người thường nghĩ đến việc các doanh nghiệp hào phóng cho đi là hệ quả của thành công mà họ đạt được; kiểu như một công ty làm ra của cải và chia sẻ với những người khác. Tuy nhiên những công ty dịch vụ được đánh giá cao trong nghiên cứu này của tôi lại dạy cho chúng ta một bài học khác. Sự hào phóng không chỉ là kết quả của thành công mà nó còn là một yếu tố đầu vào hết sức quan trọng.

Sự hào phóng theo cách riêng chính là yếu tố cơ bản lý giải cho thành công của 14 công ty dịch vụ, bởi nó củng cố giá trị nhân văn có tác dụng thôi thúc và truyền cảm hứng cho đội ngũ nhân viên công ty

làm việc đầy nỗ lực và hiệu quả. Sự hào phóng hiếm có này cũng thu hút sự chú ý của khách hàng, giành được sự tôn trọng, niềm tin và sự trung thành gắn bó từ họ.

Những công ty dịch vụ có "tâm" cũng cung cấp dịch vụ tốt hơn những công ty khác. Những nhân viên biết quan tâm và cho đi luôn nỗ lực cung cấp dịch vụ tốt nhất – họ thực sự muốn trở thành một phần trong công ty bằng chính cái tâm của mình khi sự đóng góp của công ty với xã hội đã truyền cảm hứng và sức mạnh cho họ để làm tốt điều đó.

Những công ty dịch vụ khôn ngoan biết cách khiến cuộc sống trở nên tốt đẹp hơn. Họ phải chinh phục được chính trái tim của các nhân viên qua đó, chinh phục trái tim của khách hàng.

Những công ty được tìm hiểu trong cuốn sách này đã dạy chúng ta những bài học quan trọng về quản lý dịch vụ, về lãnh đạo, về thành công bền vững và về cuộc đời. Họ không phải là những công ty bách chiến bách thắng, cũng có lúc họ gặp khó khăn, thách thức và cả thất bại. Nhưng họ thực sự là những tổ chức đặc biệt đã biết khơi dậy những phẩm chất tốt

đẹp nhất của con người để đóng góp lợi ích đáng kể cho xã hội. Họ đã thành công, rất thành công trên cả phương diện tài chính và phương diện con người. Và họ ngày càng thành công hơn nữa khi “trưởng thành” và “già dặn” hơn. Họ không thể bảo đảm chắc chắn tương lai sẽ ra sao nhưng chắc chắn đó là một tương lai đầy hứa hẹn và triển vọng.

Mô hình thành công bền vững trong cuốn sách này cũng không dễ triển khai. Nó đòi hỏi tài lãnh đạo xuất chúng, sự cam kết và quyết tâm. Việc lãnh đạo dựa trên nền tảng bao giờ cũng khó hơn nhiều so với việc sử dụng những nguyên tắc khô cứng và sách vở. Ra lệnh cho một người làm việc cũng dễ dàng hơn việc thôi thúc, truyền cảm hứng cho họ. Theo đuổi mục tiêu lợi nhuận kinh tế thay vì đồng thời theo đuổi cả lợi nhuận kinh tế và lợi ích xã hội cũng là một hướng đi truyền thống đối với nhiều công ty. Tuy nhiên, chỉ có việc lãnh đạo trên nền tảng giá trị, truyền cảm hứng cho con người, và mục tiêu lợi ích xã hội mới có thể giúp một công ty dịch vụ phát triển lớn mạnh mà vẫn duy trì được năng lượng và sự quyết tâm của bộ máy con người trong đội ngũ công ty.

Những công ty dịch vụ không thể “chết yểu” nhưng vẫn có nhiều công ty không thể nào sống sót cho đến khi họ thực sự chuyển tải thành công thông điệp rằng nhiệm vụ của họ là mang lại được cuộc sống tốt đẹp hơn cho mọi người, không chỉ là những con người trong công ty mà còn cả những người ngoài xã hội. Những công ty dịch vụ lớn là những tổ chức thấm đẫm nhân văn. Sự tồn tại của những công ty này mang lại lợi ích cho tất cả mọi người – khách hàng, nhân viên, nhà cung cấp, nhà đầu tư, các thành phố, và các quốc gia. Đây cũng là lý do những công ty này có thể tồn tại lâu dài.

2.Hiện nay, nhiều tài liệu và sách báo dịch thuật ngữ “brand” là “thương hiệu” tức một dạng tắt của cụm từ “thương hiệu thương mại”. Tuy nhiên chúng tôi cho rằng dịch “brand” là “thương hiệu” sẽ không chính xác vì không chỉ có các công ty và tập đoàn có brand mà ngay cả những tổ chức không hề kinh doanh hay có hoạt động thương mại như các tổ chức phi chính phủ, phi lợi nhuận như tổ chức Chữ Thập Đỏ (Red Cross) hay Quỹ Bảo vệ Động vật Hoang dã (WWF) cũng có brand của họ. Hơn nữa, việc chuyển ngữ như vậy sẽ gây nhiều nhầm lẫn về mặt từ gốc với thuật ngữ “trademark”. Trong cuốn sách này, cũng như tất cả các cuốn sách về tiếp thị và xây dựng thương hiệu của cùng nhóm dịch và hiệu đính của Công ty Sách Alpha, thuật ngữ “brand” sẽ được chuyển ngữ thành “thương hiệu” và “trademark” sẽ được gọi là “thương hiệu đăng ký”.

1. Khách quen: regular market/ regular customers. Khái niệm market trong marketing còn để chỉ tập thể các khách hàng có một số đặc điểm chung nào đó.

1. Thuyền trưởng Ahab: nhân vật chính trong phim Moby Dick dựa trên tiểu thuyết cùng tên của Herman Melville. Đó là một người đã cố gắng giết chết con cá voi Moby Dick ròng rã nhiều năm kể từ khi bị mất một chân trong cuộc chiến với nó. Ahab đã khiến các thủy thủ đoàn và con tàu của mình lâm nguy trong cuộc

chiến đấu để giết con cá voi.
2. White elephant: (voi trắng) thành ngữ chỉ vật cồng kềnh đắt tiền mà không có ích gì lắm.
3. Ally McBeal: tên một sêri phim truyền hình nổi tiếng của Mỹ, cũng là tên nhân vật chính.
1. Đây là một phép chơi chữ. Logo biểu tượng của Những trang vàng là hình mấy ngón tay di chuyển.
2. Daily Bugle: một tờ báo giả tưởng của thành phố New York, là phần không thể thiếu của Marvel Universe (những tập truyện tranh giả tưởng do công ty Marvel Comics xuất bản). Nổi tiếng nhất trong số các truyện tranh của công ty này là Người Nhện.
3. Luật của Moore (Moore's Law): Vào những năm 90, số lượng các bóng bán dẫn trên các con chip vi xử lý cứ 18 tháng lại tăng gấp đôi. Trước đó đã có một nhà tiên phong về bán dẫn người Mỹ tên là Gordon Moore đã dự báo trước về việc này. Năm 1965, Moore đã dự đoán rằng số lượng các bóng bán dẫn trên một con chip vi tính mỗi năm sẽ tăng gấp đôi. Dự đoán này được gọi là Luật của Moore. Đến cuối thập kỷ 90 các chip vi xử lý đã gồm nhiều triệu bóng bán dẫn, chuyển được 64 bit dữ liệu mỗi lần và thực hiện hàng tỷ lệnh mỗi giây.
1. Có thể thấy Quy luật phường hội tại Việt Nam từ xưa với Hà Nội 36 Phố phường - mỗi phố buôn bán một loại mặt hàng và mặt hàng đó trở thành tên của phố: Hàng

Bạc, Hàng Trống, Hàng Đường, Hàng Hòm… Luật buôn có hội bán có phường đến nay xem ra vẫn đúng dù loại hàng hóa được bán không thể hiện ở tên phố nữa. Ở Hà Nội ngày nay có phố Hàng Đào, Hàng Ngang bán quần áo ; Hàng Đường bán ô mai, bánh kẹo ; Hàng Mã bán đồ hàng mã ; Cầu Gỗ bán đồ trang sức mỹ ký ; Hàng Bạc bán vàng bạc ; Trần Nhân Tông bán quần áo bò ; Cát Linh bán vật liệu xây dựng ; Lý Nam Đế bán phụ kiện tin học...

3. Yahoo đang phải nhường bước cho Google. Lần đầu tiên xuất hiện trong Danh sách 100 thương hiệu mạnh nhất thế giới năm 2005 của Interbrand, giá trị thương hiệu của Google đã là 8,461 tỷ đô-la, đứng thứ 38 trong danh sách, trong khi giá trị thương hiệu của Yahoo!, dù là chiến binh lâu năm, chỉ là 5,256 tỷ đô-la, đứng cách Google 20 bậc xếp thứ 58 trong tổng sắp (mặc dù giá trị thương hiệu đã tăng lên 16% so với năm 2004).

1. Forrester Research: Được George F. Colony sáng lập vào năm 1983, Forrester Research là một công ty độc lập nghiên cứu thị trường và công nghệ. Công ty này cũng cung cấp các dịch vụ tư vấn tiên tiến và có tính ứng dụng cao về các ảnh hưởng của công nghệ tới doanh nghiệp và người tiêu dùng. Trong hơn 22 năm nay, Forrester đã là một nhà tư vấn đáng tin cậy, một nhà chiến lược hàng đầu, thông qua các chương trình

nghiên cứu, tư vấn, sự kiện và điều hành đồng đẳng (peer-to-peer), hãng đã giúp các khách hàng trên khắp thế giới đạt được vị trí dẫn đầu trong các thị trường của họ. Forrester có trụ sở chính tại Mỹ. Đến tháng 6 năm 2005, tổng số nhân viên của công ty đã là hơn 640 người và tổng số các công ty khách hàng là hơn 1.900. Trong bảy năm liên tiếp, công ty cũng nằm trong top 75 trong danh sách 200 công ty nhỏ thành công nhất do tạp chí Forbes bầu chọn.

2. Địa chỉ của tạp chí trực tuyến này: www.slate.com

4. Đây là một cách chơi chữ, "bullish" có nghĩa làm tăng giá cổ phiếu, bull (tức con bò tót) còn là logo của hãng Merrill Lynch.

1. Cola nguyên là tên một loại cây nhiệt đới, gốc châu Phi, có chứa chất cà-phê-in (caffeine), nay được trồng nhiều ở châu Mỹ nhiệt đới. Nó trở thành hương liệu trong thứ nước giải khát màu sẫm được cacbônát hóa, mà người phát minh ra loại nước giải khát này là Tiến sỹ John Pemberton (sinh ngày 8 tháng 5 năm 1886, tại Atlanta). Cái tên Coca-Cola (gọi tắt là Coke) là do người cộng sự Frank Robinson đặt cho. Sau đó, doanh nghiệp này được bán cho Asa Candler năm 1888, và nhà máy sản xuất Coca-Cola đầu tiên được thành lập năm 1895 tại Dallas, Texas.

1. Luật Gresham (Gresham's law): Giả thuyết của nhà

tài chính người Anh Sir Thomas Gresham (1519-1579) cho rằng: “Bad money drives good money out of circulation”. (Tiền xấu hất cẳng tiền tốt khỏi vòng quay lưu thông tiền tệ). Theo đó, khi các kim loại với giá trị khác nhau cùng có sức mạnh như tiền tệ (legal tender) thì thứ kim loại rẻ hơn sẽ trở thành phương tiện lưu hành và thứ kia bị chôn giấu, tích trữ, hay xuất khẩu. Ở đây tác giả so sánh trong marketing, nếu theo đúng giả thuyết của Gresham, các thương hiệu nhánh sẽ hất cẳng thương hiệu chính (tức thương hiệu gốc) khỏi thị trường.

2. Theo Kotler trong “Các quy luật marketing”, có hai mô hình marketing quan trọng là: từ trong ra ngoài (inside-out) và từ ngoài vào trong (outside-in). Theo quan điểm inside-out thì quy trình marketing sẽ là: nhà máy các sản phẩm hiện có bán hàng và xúc tiến bán hàng lợi nhuận thông qua doanh số. Theo quan điểm outside-in: thị trường nhu cầu của khách hàng marketing tích hợp lợi nhuận thông qua sự thỏa mãn của khách hàng

1. Biểu tượng có thể mang nhiều ý nghĩa thú vị. Ví dụ logo của công ty máy tính Apple gồm biểu tượng trái táo bị cắn một miếng và hàng chữ Apple. Khách hàng tinh ý sẽ liên tưởng đến quả táo Adam (Adam’s Apple) trong Kinh Thánh. Đó là quả trí tuệ mà Thượng Đế cấm Adam

và Eva ăn. Do đó nó trở thành trái cấm. Và khẩu hiệu mà Apple kèm theo là: "Take a bite!" (Hãy cắn một miếng đi!). Nghĩa là hãy mua máy tính Apple. Như thế cũng là ăn được quả trí tuệ để khôn ngoan sáng suốt. Hoặc như logo của Alpha Books, công ty thực hiện cuốn sách này, có hình mẫu tự Alpha trong chữ Hy Lạp. Là tên chữ cái đầu tiên trong bảng chữ cái Hy Lạp, Alpha còn có nghĩa là nguyên bản, là sự khởi đầu. Alpha cũng là tên ngôi sao sáng nhất trong một chòm sao trên dải Thiên Hà của Vũ Trụ. Đó cũng chính là hình ảnh về Alpha Books mà công ty mong muốn xây dựng trong suy nghĩ của bạn đọc.

1. Greenpeace, Healthy Choice, và SnackWell's: theo thứ tự là tổ chức Hòa bình Xanh (tổ chức phi chính phủ được thành lập với mục tiêu bảo vệ môi trường), Healthy Choice (thương hiệu thực phẩm đông lạnh và được giữ lạnh do công ty ConAgra Foods Inc. sở hữu). Theo lịch sử của công ty ConAgra, thương hiệu này ra đời sau khi CEO của ConAgra là Charles "Mike" Harper bị một cơn đau tim năm 1985. Bị buộc phải thay đổi chế độ ăn uống, ông đã đưa ra ý tưởng về một dòng sản phẩm đông lạnh tốt hơn cho sức khỏe. ConAgra hiện đang bán nhiều món ăn dưới thương hiệu Healthy Choice, trong đó có các bữa trưa được giữ lạnh, các món ăn phụ, thịt đông lạnh bán theo lát, súp đóng hộp, kem, bánh mỳ,

nước sốt mỳ Ý và cả bắp răng bơ. SnackWell's là thương hiệu đồ ăn nhẹ của Kraft Food Inc, một công ty thực phẩm của Mỹ.

2. Golden Arches: biểu tượng chiếc cổng vàng này là biểu tượng nổi tiếng của McDonald's, một công ty sở hữu chuỗi nhà hàng bán đồ ăn nhanh có trụ sở tại Chicago (Mỹ). Công ty ra đời năm 1953, và khi đó Dick và Mac McDonald - hai nhà sáng lập, đã bắt đầu nhượng quyền sử dụng thương hiệu của công ty họ. Biểu tượng có hình hai chiếc cổng vòm ở hai bên hình ảnh một quầy bán bánh hamburger lưu động. Khi được nhìn từ một góc độ nào đó, biểu tượng này khiến người ta liên tưởng đến chữ cái M, và đã được biến thể thành logo của công ty. Mặc dù trên thực tế McDonald's đã bỏ hình ảnh các cổng vòm này khỏi các nhà hàng của mình từ những năm 60 của thế kỷ 20, Golden Arches vẫn còn tồn tại trong logo công ty và thường được sử dụng như một thuật ngữ phổ biến để nói đến công ty McDonald's. Cái tên này còn được hiểu rộng hơn như là một dấu hiệu của chủ nghĩa tư bản hay sự toàn cầu hóa vì công ty McDonald's là một trong những tập đoàn nổi bật nhất của Mỹ đã có khả năng thực hiện toàn cầu hóa trong tầm tay (ngoài Coca-Cola và Nike).

3. Bánh hamburger: là một loại bánh mì tròn được bổ đôi kẹp thịt và rau, cà chua… Tên bánh này có xuất xứ từ

Đức.
4. M&M: thương hiệu kẹo viên sô cô la sữa của Mỹ do công ty Mars sản xuất. M&M’s được tạo ra năm 1940 sau khi Forrest Mars (Cha) nhìn thấy các quân nhân Tây Ban Nha ăn các thanh kẹo sô cô la có một lớp đường phủ ngoài trong thời kỳ Nội chiến Tây Ban Nha. M&M’s là tên viết tắt (và sau này trở thành tên chính thức) của cụm từ “Mars & Murrie” (đối tác kinh doanh của Mars là Bruce Murrie). M&M’s ngay lập tức trở thành một hiện tượng vì vào thời điểm đó, không có thiết bị điều hòa nhiệt độ trong các cửa hàng, nhà ở và các thanh kẹo sô cô la rất dễ bị chảy, tuy nhiên kẹo M&M’s có lớp đường bọc ngoài nên không bị chảy. Sô cô la viên M&M’s được làm với sáu màu: đỏ, cam, vàng, xanh lá cây, nâu và tím.
5. Macy’s: thương hiệu Macy’s là tên một chuỗi các cửa hàng bách hóa của Mỹ, trong đó có cửa hàng ở thành phố New York tự gọi mình là cửa hàng lớn nhất thế giới. Macy’s là môt phần của Federated Department Stores. Macy’s được Rowland Hussey Macy thành lập năm 1851 ở Haverhill, bang Massachusetts (Mỹ).
6. Caterpillar: tập đoàn sản xuất các thiết bị xây dựng, lâm nghiệp, các động cơ tốc độ vừa và các công cụ tài chính liên quan của Mỹ.
7. United Parcel Service: công ty giao nhận bưu phẩm

lớn nhất thế giới, mỗi ngày công ty này giao nhận hơn 14 triệu bưu phẩm đến hơn 200 nước trên thế giới. Gần đây họ đã mở rộng lĩnh vực hoạt động ra hậu cần và các lĩnh vực liên quan đến vận tải. Trụ sở công ty đóng tại Atlanta, bang Georgia (Mỹ). UPS nổi tiếng với các xe tải màu nâu của họ (do đó tên lóng của công ty này là "Big Brown"). Màu nâu UPS sử dụng trên các phương tiện vận tải và đồng phục của họ được gọi là màu nâu Pullman, đặt theo tên của những toa ngủ trên tàu do George Pullman tạo ra có màu nâu. UPS cũng có hãng hàng không riêng của họ. Đối thủ chính của UPS là United States Postal Service (USPS), FedEx, và DHL.

8. Big Blue: tên lóng của IBM (có nghĩa là Công ty Màu xanh Khổng lồ) vì logo của công ty này có màu xanh. Cho đến những năm 90 của thế kỷ 20, nhân viên của IBM vẫn mặc đồng phục vét xanh lơ, sơ mi trắng và cà vạt sẫm màu.

1. "War" trong tiếng Đức không có nghĩa gì ngoại trừ là dạng quá khứ của động từ sein (tức động từ "to be" trong tiếng Anh). Nhưng đối với người sử dụng tiếng Anh, nó gợi ra ý nghĩa chiến tranh (war). Có lẽ đó là một lý do khiến người ta không mặn mà với thương hiệu này.

2. Perdue: một trong những thương hiệu được tin cậy và được nhận biết rộng rãi nhất của Mỹ thuộc sở hữu của Perdue Farms, một công tay thực phẩm và nông sản

hàng đầu thế giới với doanh số về gia cầm lớn thứ ba trong ngành. Thành lập năm 1920, công ty này cung cấp các sản phẩm và dịch vụ về thực phẩm tới hơn 40 quốc gia trên thế giới với hơn 20.000 công ty thành viên và là đối tác của 7.500 trang trại gia đình.

1. Delicatessen: cửa hàng bán các món ăn sẵn – còn gọi là deli.

2. Submarine sandwich: bánh mì ổ dài, bổ dọc, nhồi nhân thịt, xalát, pho mát... ổ bánh dài giống như chiếc tàu ngầm.

3. Total quality management: chủ trương chú trọng chất lượng sản phẩm, bao gồm các chiến lược nhằm cải thiện chất lượng liên tục

4. Tom Monaghan, Michael và Marian Ilitch, và John Schnatter: Những người sáng lập Domino's Pizza, Little Caesars và Papa John's.

1. Rush Limbaugh: Rush Hudson Limbaugh III (sinh ngày 12 tháng 1 năm 1951 ở Mũi Girardeau, Missouri), là một người khá nổi tiếng trong giới giải trí Mỹ và là người dẫn một chương trình trò chuyện trên radio được ưa chuộng ở Mỹ. Là một nhà bình luận có quan điểm bảo thủ, ông thường bình luận về chính trị và các sự kiện đương thời trong chương trình của mình, chương trình The Rush Limbaugh Show. Hơn 15 năm qua, Rush Limbaugh đã là người dẫn chương trình trò chuyện trên

radio được nhiều người nghe nhất ở Mỹ và thế giới, và số thính giả của ông theo ước tính đã lên đến khoảng 20 triệu mỗi tuần, cao thứ nhì thế giới chỉ sau số thính giả của chương trình Paul Harvey.

2. Laura Schlessinger: Laura Schlessinger (sinh ngày 16 tháng 1 năm 1947) là một nhà bình luận đạo đức và văn hóa Mỹ, được biết đến với tư cách là người dẫn chương trình trò chuyện trực tiếp với thính giả trên sóng radio Bác sỹ Laura. Chương trình này được phát sóng trên khắp cả nước và kéo dài ba tiếng mỗi ngày vào cuối tuần. Schlessinger là một nhà phê bình nói thẳng thắn về những gì quá thịnh hành trong nền văn hóa đương đại Mỹ. Đó là: tình dục ngoài hôn nhân, sống chung trước khi cưới, những người cha/mẹ độc thân, các bà mẹ đi làm, hôn nhân quá sớm, việc cha mẹ quá nuông chiều con cái, cái chết êm ái cho những người mắc bệnh nan y, li dị dù không ai có lỗi và hôn nhân đồng tính… Chương trình của bà thường tập trung vào những đoạn bình luận ngắn về những vấn đề trên và các chủ đề xã hội và chính trị khác sau những câu trả lời trực tiếp, thẳng thắn và hợp lý rất đặc trưng của bà cho những câu hỏi do thính giả gọi đến hoặc những khúc mắc đạo đức khác. Bà cũng là tác giả của nhiều cuốn sách kỹ năng sống, trong đó nổi tiếng là cuốn Mười điều Ngu ngốc Phụ nữ làm để Xáo trộn Cuộc sống của Họ và nhiều

cuốn sách về tôn giáo. Sách của bà vừa được ưa chuộng lại vừa gây nhiều tranh cãi. Tuy nhiên, chương trình truyền hình Bác sỹ Laura đã không thành công và đã bị hủy.

3. Howard Stern: Howard Allan Stern (sinh ngày 1 tháng 12 năm 1954 ở Roosevelt, Long Island, New York) là một nhân vật nổi tiếng trong giới truyền thanh Mỹ. "Vị Vua của tất cả các phương tiện truyền thông" tự phong này đã được gán cho một cái tên lóng vì sự hài hước về tình dục và chủng tộc khá sàm sỡ và gây nhiều tranh cãi của mình. Ông cũng là nhân vật trên radio được trả thù lao hậu hĩnh nhất ở Mỹ và là người nổi danh và giỏi nhất trong lịch sử truyền thanh. Các chương trình truyền hình phát sóng trên mạng lưới quốc gia Mỹ có chương trình Howard Stern Show (từ năm 1990 - 2005 trên kênh E!) và chương trình Howard Stern Radio Show (1998-2001 trên CBS).

4. A&E: Mạng lưới truyền hình A&E Network là một mạng lưới truyền hình cáp và vệ tinh có trụ sở tại New York, Mỹ. Mạng lưới truyền hình này, với các chương trình chủ yếu về sinh học, phim tài liệu và các sêri phim truyền hình, đã mở rộng ra thêm các chương trình truyền hình khác và có lượng khán giả đến hơn 85 triệu hộ gia đinh tại Mỹ. A&E là liên doanh giữa Hearst Corporation với tỷ lệ vốn 37,5%, ABC, Inc. (Disney sở

hữu), 37,5%; và NBC Universal, 25%.
5. QVC: là một tập đoàn đa quốc gia có trụ sở tại West Chester, Pennsylvania, Mỹ, chuyên về các chương trình mua sắm trên truyền hình tại gia. Do Josepth Segel sáng lập năm 1986, QVC phát sóng ở bốn quốc gia chính tới 141 triệu người tiêu dùng. Tên tập đoàn là viết tắt của cụm từ "Quality, Value, Convenience" (Chất lượng, Giá trị, Sự tiện lợi) - ba ý chính trong tầm nhìn của người sáng lập về công ty.
6. Showtime: là một thương hiệu truyền hình thuê bao do một số kênh truyền hình và hệ thống truyền hình sử dụng trên khắp thế giới, nhưng chủ yếu đề cập đến một nhóm các kênh truyền hình tại Mỹ.
7. Nickelodeon: (gọi tắt là Nick) là một mạng lưới truyền hình cáp dành cho trẻ em. Nơi có mạng lưới truyền hình Nickelodeon đầu tiên là Mỹ, tuy nhiên hiện nay nhiều nước khác cũng đã phát triển mạng lưới này: Nhật, Úc, và Anh.
1. Citicorp: Tập đoàn có tiền thân là Citibank (thành lập năm 1812 với tên ban đầu là City Bank của thành phố New York). Năm 1894, ngân hàng này trở thành ngân hàng lớn nhất nước Mỹ. Năm 1902 nó dần mở rộng phạm vi hoạt động ra toàn cầu và trở thành ngân hàng lớn đầu tiên của Mỹ có một văn phòng ở nước ngoài. Đến năm 1930 Citibank trở thành ngân hàng lớn nhất thế

giới với 100 chi nhánh ở 23 nước, chưa kể nước Mỹ. Ngân hàng này đổi tên thành The First National City Bank of New York vào năm 1955, sau đó lại đổi thành First National City Bank vào năm 1962, và thành Citibank năm 1976. Vào năm 1981, Citibank đã mở thêm một công ty con ở South Dakota để tận dụng những ưu thế do các luật mới đem lại, theo đó mức lãi suất tối đa đối với các khoản vay là 25% (lúc đó là cao nhất nước Mỹ). Citibank là một trong những ngân hàng đầu tiên của Mỹ giới thiệu máy rút tiền tự động vào những năm 70 của thế kỷ 20 để giảm số lượng nhân viên giao dịch và giúp khách hàng có thể tiếp cận các tài khoản của mình 24/24. Citibank hiện là chi nhánh dịch vụ ngân hàng cho công ty và cá nhân của tập đoàn dịch vụ tài chính khổng lồ Citigroup, tập đoàn lớn nhất thế giới trong ngành này. Ngoài các giao dịch ngân hàng thông thường, Citibank cũng có các sản phẩm đầu tư, bảo hiểm và thẻ tín dụng. Các dịch vụ trực tuyến của họ là một trong những dịch vụ thành công nhất trong ngành ngân hàng với khoảng 15 triệu người sử dụng.

1. Nursing Home for Dying Brands: có lẽ đây là tên lóng dành cho các công ty dịch vụ chuyên về tái định vị thương hiệu.

2. Kraft: thương hiệu tập đoàn Kraft Foods: Kraft có trụ sở chính tại Glenview, Cook County, bang Illinois, Mỹ.

Tại Mỹ, tập đoàn này nổi tiếng với các sản phẩm pho mát, nhất là thương hiệu Kraft Macaroni và pho mát Kraft Dinner. Các thương hiệu khác xuất hiện tại nhiều thị trường trên thế giới như Dairylea (ở Anh), Jacobs (cà phê), Suchard, Baker's, Toblerone, Daim, sữa Milka, Miracle Whip, Philadelphia, Vegemite, Velveeta, Oscar Mayer, món tráng miệng Jell-O Gelatin, Planters, bột ngũ cốc Post Cereals, thạch Knox, Stove Top, Kool-Aid, và Capri Sun (chỉ có ở Bắc Mỹ). Ở Đức, tập đoàn này nổi tiếng với Miracoli, một sản phẩm mỳ Ý ăn liền được phát triển từ những năm 60, cũng như Kaffee Hag. Digiorno, một loại bánh pizza để lạnh (còn có tên khác là Delissio ở Canada).

1. Quảng cáo (advertising) và quảng bá (publicity) giống nhau ở chỗ chúng đều là những thông tin tuyên truyền về một công ty và sản phẩm của công ty; điểm khác nhau là: thông tin quảng cáo do chính công ty bỏ tiền thuê một diện tích trên báo/ tạp chí hay một thời lượng phát sóng trên tivi/ radio, còn thông tin quảng bá do các cơ quan truyền thông đại chúng đưa tin một cách tích cực về công ty và sản phẩm như một dạng thông tin thông thường. Trên lý thuyết công ty đó không phải trả khoản chi phí nào cả. Tâm lý người tiêu dùng thường cho rằng quảng bá đáng tin cậy hơn quảng cáo.

2. D'Arcy, Masius Benton & Bowles: Công ty quảng cáo

của Mỹ.
4. Groupware là phần mềm mà một nhóm người sử dụng chung với nhau trên hệ thống mạng nội bộ và mạng Internet. Nó hoạt động trên nguyên tắc sử dụng mạng máy tính để giúp các người dùng nâng cao hiệu quả các sản phẩm của họ bằng cách cộng tác và chia sẻ thông tin. Thư điện tử là một hình thức của groupware. Nó cho phép các người dùng liên lạc với các người dùng khác, hợp tác hoạt động, và chia sẻ các thông tin một cách dễ dàng. Thư điện tử là hệ thống nền tảng và hệ thống truyền tải dữ liệu của nhiều trình ứng dụng groupware. Ứng dụng groupware gần đây nhất là Wikipedia – Bách khoa toàn thư mở.
4. Giá trị thương hiệu của Coca-Cola năm 2005 theo đánh giá của hãng Interbrand: 67,525 tỷ đô-la. Xin xem thêm chú dẫn số 12.
1. Trong nhiều năm trở lại đây, mỗi năm Interbrand đưa ra một danh sách 100 thương hiệu hàng đầu thế giới. Theo danh sách mới nhất của năm 2005 thì Coca-Cola vẫn giữ vững vị trí số 1 (bốn năm liên tiếp) với giá trị thương hiệu là 67,525 tỷ đô-la. Thương hiệu đứng thứ 100 trong danh sách này là Heineken với giá trị thương hiệu là 2,35 tỷ đô-la.
2. Stock option: Quyền ưu đãi mua cổ phiếu. Đây được coi như một trong số những đãi ngộ đặc biệt dành cho

các nhân viên (phổ biến ở cấp quản trị). Hiện nay trong đàm phán về các lợi ích về lương bổng của nhân viên, stock option được coi như một mục, ngoài lương cơ bản, thưởng, những chuyến nghỉ dưỡng do công ty tổ chức, bảo hiểm…

3. Theo Danh sách 100 thương hiệu hàng đầu thế giới của Interbrand năm 2005, giá trị thương hiệu Yahoo! là 5,256 tỷ đô-la, xếp thứ 58. Giá trị của AOL năm 2004 là 3,248 tỷ đô-la, nhưng đến năm 2005 thương hiệu này đã không còn chỗ đứng trong danh sách 100 thương hiệu hàng đầu thế giới nữa.

5. Sock Puppet: Thương hiệu một loại rối tất. Sock puppet cũng là tên gọi của loại con rối này, cách chơi rối này cũng rất đơn giản: cho tay vào một chiếc tất, với các cử động của các ngón tay, nhất là ngón cái và ngón trỏ, chiếc tất sẽ như có mắt mũi miệng và "nói" thực sự với thuật nói tiếng bụng của người biểu diễn. Đôi khi người ta còn rạch hẳn một đoạn tất để làm miệng cho con rối. Người biểu diễn rối tất thường giấu mình sau một bục và chỉ giơ tay lên để lộ con rối.

6. Prince: ca sỹ Prince (tên khai sinh Prince Rogers Nelson sinh ngày 7 tháng 6 năm 1958 ở Minneapolis, Minnesota): ca sỹ, người viết bài hát, nhà sản xuất băng đĩa và nhạc công (có thể chơi nhiều loại nhạc khí) được yêu thích và có ảnh hưởng. Âm nhạc của anh đã góp

phần phát triển thêm nhiều biến thể của những kiểu nhạc khuôn mẫu như funk, pop, rock, R&B/soul, và hip hop, và anh được coi là "Linh hồn của Minneapolis". Prince đổi tên mình thành một dấu hiệu không thể đánh vần được vào năm 1993, nhưng đã lấy lại cái tên Prince vào năm 2000.

1. Đây là mức giá quảng cáo tại thời điểm tác giả viết cuốn sách này.

1. Ý nói người đọc học cách tạo dựng thương hiệu của mình trên Internet khi đọc cuốn sách này, chỉ cần bỏ ra một số tiền mua sách rất khiêm tốn so với khoản phí phải trả cho nhà tư vấn xây dựng thương hiệu.

1. Mickey D: Tên gọi lóng của hãng McDonald's.

2. Credit Suisse First Boston: Credit Suisse First Boston (CSFB) là một hãng cung cấp các dịch vụ tài chính và đầu tư ngân hàng. Nó là một phần của tập đoàn Credit Suisse và thực tế sẽ được đổi tên thành Credit Suisse vào tháng 1 năm 2006. Hãng này phục vụ cho ba nhóm khách hàng khác nhau: các khách hàng quan tâm đến định chế, đầu tư ngân hàng và quản lý đầu tư. Nhóm khách hàng định chế sẽ được nhữngbộ phận sau của công ty phục vụ: CSFB HOLT, Equities, Fixed Income, Life Finance, Prime Services, và Research. Nhóm khách hàng đầu tư ngân hàng sẽ tiếp cận với các bộ phận: Mergers & Acquisitions Equity Capital Markets, Debt

Capital Markets, Private Placement, Leveraged Finance, Industry Experience, và Regional Presence. Nhóm khách hàng quản lý đầu tư sẽ được các bộ phận sau của tập đoàn chăm sóc: Alternative Capital, Asset Management, CSFB VOLARIS, và Private Client.

3. Yogi Berra: Lawrence Peter "Yogi" Berra (sinh ngày 12 tháng 5 năm 1925) là một cựu quản lý và cầu thủ chơi vị trí bắt bóng tại Liên đoàn Bóng chày Mỹ, hầu như trong suốt sự nghiệp của mình chơi cho đội New York Yankees. Anh là một trong bốn cầu thủ đạt danh hiệu Cầu thủ Giá trị nhất của Liên đoàn Bóng chày Mỹ ba lần, và là một trong sáu người quản lý đã¬ đưa đội bóng chày Mỹ và Liên đoàn Bóng chày quốc gia Mỹ đến với giải thi đầu quốc tế World Series. Anh được coi là một trong những cầu thủ chơi vị trí bắt bóng giỏi nhất trong lịch sử. Berra cũng khá nổi tiếng với xu hướng dùng từ sai nghĩa một cách buồn cười và tách rời ngôn ngữ tiếng Anh để trêu chọc người khác một cách duyên dáng. Chính xu hướng này của anh là nguồn gốc của từ Yogiisms (chủ nghĩa Yogi). Yogi đã được tạp chí Economist bầu chọn danh hiệu Người ngốc Thông thái nhất trong 50 năm qua vào tháng 1 năm 2005.

1. BMW = Bavarian Motor Works, có nghĩa là nhà máy sản xuất ô tô tại bang Bavaria (miền nam nước Đức), nguyên gốc tiếng Đức là Bayerische Motorewerke.

2. Ý nói khăn tay bằng vải thông thường sau khi dùng xong lại được cho vào túi, như vậy không vệ sinh, khác gì cho bệnh cảm vào túi. Cho nên hãy dùng khăn giấy, xong là vứt đi.
3. Người này đồng nhất khăn giấy với Kleenex nên vẫn gọi đó là cái Kleenex, dù thực tế nó hiệu Scott. Đó là khi một danh từ riêng được sử dụng như một danh từ chung.
1. Philips NV: Koninklijke Philips Electronics N.V. (Royal Philips Electronics N.V). (tức Công ty Điện tử Hoàng gia Philips), thường được gọi là Philips, là một trong những công ty điện tử lớn nhất thế giới. Doanh thu năm 2004 của công ty này là 30,3 tỷ Euro và số nhân viên là hơn 159.000 người trên hơn 60 quốc gia. Philips được tổ chức thành một số bộ phận: hàng điện tử tiêu dùng Philips, hàng bán dẫn Philips, đèn Philips, các hệ thống máy móc y tế Philips và các thiết bị gia dụng và chăm sóc cá nhân Philips.
2. Đây là thông tin vào năm cuốn sách được viết. Thực tế hiện nay các công ty dotcom đang sống lại. Công nghiệp kinh doanh trực tuyến trên toàn cầu, trong đó có Việt Nam, đang hồi sinh cùng các dịch vụ miễn phí. Dịch vụ email Yahoo chẳng hạn, đang phải cạnh tranh gay gắt với dịch vụ thư điện tử mới Gmail của Google.
1. Năm 1942, Coca-Cola đã tiến hành chiến dịch quảng

cáo có tên "Chỉ có một thứ duy nhất giống như Coca-Cola, đó là chính bản thân Coca-Cola. Đó là hàng thật". (The only thing like Coca-Cola is Coca-Cola itself. It's the real thing"). Năm 1970, điệp khúc "hàng thật" trong khẩu hiệu đó được hát trong các đoạn quảng cáo trong khoảng một năm.

1. Marshall McLuhan: Herbert Marshall McLuhan (21/7/1911 - 31/12/1980) là nhà giáo dục, triết gia và học giả người Canada, là giáo sư ngành văn học Anh, phê bình văn học và là nhà lý luận giao tiếp, là một trong những nhà sáng lập ngành sinh thái học truyền thông và hiện là chuyên gia danh dự trong giới những người yêu thích kỹ thuật.

1. Greyhound: Greyhound Lines là công ty xe bus vận chuyển hành khách trong nội thị lớn nhất ở Bắc Mỹ có đến 2.200 điểm đến tại Mỹ. Công ty được thành lập ở Hibbing, bang Minnesota vào năm 1914 và chính thức trở thành Tập đoàn Greyhound năm 1926. Hiện nay, công ty đóng trụ sở chính tại Dallas, bang Texas. Tên và logo công ty lấy theo tên loài chó Greyhound, giống chó chạy nhanh nhất được nuôi để chạy thi trong các cuộc đua chó.

1. Cho đến thời điểm này Yahoo! đã mất vị trí website tìm kiếm thông tin hàng đầu vào tay Google dù đã liên kết với Goolge vào tháng 6 năm 2000. Sự nổi lên nhanh

chóng của Google được coi là một hiện tượng trong các công ty dotcom. Google do Larry Page và Sergey Brin sáng lập vào tháng 9 năm 1998. Cuối năm 2000, mỗi ngày có đến 100 triệu yêu cầu tìm kiếm thông tin được thực hiện tại Google.com.

2. Theo danh sách 100 thương hiệu mạnh nhất năm 2005 của Interbrand, thương hiệu giá trị nhất trên Internet là eBay đứng thứ 55 trên tổng sắp với giá trị 5,701 tỷ đô-la, trong khi Yahoo! có giá trị thương hiệu là 5,256 tỷ đô-la (đứng thứ 58).

3. Câu chuyện thành công của Google: mặc dù ra đời sau Yahoo!, Google đang dần chiếm lĩnh vị trí nhà cung cấp dịch vụ tìm kiếm thông tin trực tuyến hàng đầu. Google cũng mới tung ra dịch vụ email miễn phí Gmail cạnh tranh với dịch vụ email của Yahoo!.

1. Sears, Roebuck and Co, công ty bán lẻ hàng đầu ở Mỹ trong suốt thế kỷ 20. Sears bán nhiều loại hàng tiêu dùng, trong đó có đồ dệt may, các thiết bị, dụng cụ, linh kiện ô tô và đồ gia dụng. Công ty này có trụ sở tại Hoffman Estates, Illinois gần Chicago. Tập đoàn Sears Holdings Corporation là hãng bán lẻ lớn thứ ba ở Mỹ, chỉ sau Wal-Mart và The Home Depot. Công ty này thành lập năm 2005 sau khi Sears, Roebuck and Company of Hoffman Estates, Illinois được Tập đoàn Kmart Corporation ở Troy, Michigan mua lại. Trụ sở tập đoàn

vẫn tiếp tục đóng tại Hoffman Estates, và tập đoàn vẫn giữ thương hiệu Kmart. Sears Holdings có khá nhiều thương hiệu độc quyền như: công cụ Craftsman, các thiết bị Kenmore, pin ô tô DieHard, các vật dụng trang trí nhà cửa có thương hiệu Martha Stewart, quần áo thương hiệu Jaclyn Smith, quần áo thương hiệu Sesame Street, quần áo và đồ trang sức hiệu Thalia Sodiand, quần áo hiệu Lands' End, quần áo hiệu Route 66, đồ lót hiệu Joe Boxer.

1. Tài sản của một công ty, ngoài tài sản lưu động (current assets) và tài sản cố định (fixed assets) còn có tài sản vô hình hay tài sản phi vật thể (intangible asset). Đó là tên tuổi của công ty (goodwill) và là một thứ tài sản có thể đem ra kinh doanh được.

2. Chaebol = tập đoàn tài phiệt; đây là loại conglomerate (tập đoàn đại xí nghiệp) của Hàn Quốc, quản lý theo lối gia đình, khống chế nền kinh tế Hàn Quốc và phát triển từ việc kế thừa hình thức tập đoàn Zaibatsu (tài phiệt) của Nhật độc quyền khống chế nền kinh tế Triều Tiên sau Thế chiến II.

Edom là một khu vực lịch sử định cư của người Semite thuộc miền Nam Levant nằm ở phía nam của xứ Judea và Biển Chết, phần lớn ở Negev. Nó được đề cập trong các hồ sơKinh Thánh là Vương quốc Edom thời kỳ đồ sắt tại thiên niên kỷ 1 TCN.

Cựu Thế giới (The Old World): bao gồm các phần của trái đất được người châu Âu biết đến trước khi Christopher Columbus trong chuyến hải hành của mình phát hiện ra châu Mỹ vào năm 1492, bao gồm: châu Âu, châu Á và châu Phi (một cách tổng thể gọi là đại lục Phi-Á – Âu) và các đảo bao quanh. Thuật ngữ này được dùng phân biệt với thuật ngữ Tân Thế giới (The New World), gồm cả châu Mỹ.
Sephardic Jews / Sephardi Jews / Sephardim: nhóm người Do Thái có tổ tiên sống ở Tây Ban Nha hay Bồ Đào Nha. Những người này bị trục xuất khỏi Tây Ban Nha vào năm 1492 và phải chạy trốn sang các nước Hồi giáo thuộc Đế quốc Ottoman, tạo ra ngôn ngữ của riêng mình chủ yếu là tiếng Tây Ban Nha pha lẫn với một số từ Hebrew.
Baron von Rothschild: thuộc Gia tộc Rothschild là một gia tộc Do Thái có nguồn gốc từ Frankfurt, Đức. Họ đã tạo nên một đế chế tài chính – ngân hàng tại châu Âu bắt đầu từ cuối thế kỷ 18.
Khả Hãn (Khan): một danh hiệu dành cho những người cai trị và các quan chức ở các vùng Trung Á, Afghanistan và một số quốc gia Hồi giáo khác.
Dhimmi: là một thuật ngữ lịch sử đối với công dân không phải Hồi giáo sống tại một nhà nước Hồi giáo. Theo nghĩa đen có nghĩa là “người được bảo vệ.” Theo

các học giả, quyền lợi của các dhimmis được bảo vệ đầy đủ trong cộng đồng của họ, nhưng trong vai trò là những công dân trong quốc gia Hồi giáo, họ phải chịu những hạn chế nhất định và phải trả thuế jizya.
Great Schism: Sự chia rẽ chính thức (1054) giữa Chính thống giáo Đông Phương (Eastern Orthodox Church) và Giáo hội Công giáo Rôma (Roman Catholic Church).
Mizrahic Jews / Mizrahim: nhóm người Do Thái sống trong các cộng đồng ở Trung Đông và Bắc Phi.
Gen: một đơn vị di truyền được chuyển từ cha mẹ sang con cái và được dùng để xác định một số đặc tính của con cái.
Khazars: là một dân tộc Turkic bán du mục đã tạo ra một đế chế giữa những năm cuối thế kỷ 7 và thế kỷ 10 (650-965). Đế chế Khazars thống trị khu vực rộng lớn kéo dài từ Thảo nguyên Volga-Don đến Đông Crimea và Bắc Caucasus.
DNA ty thể: mitochondrial DNA – mtDNA. DNA ty thể là cơ sở của nhân tố di truyền ngoài nhân.
Châu Phi hạ-Sahara (Sub-Saharan Africa): về mặt địa lý, là khu vực của lục địa châu Phi nằm ở phía nam của sa mạc Sahara.
Y-chromosome: nhiễm sắc thể Y. Là một cấu trúc có tổ chức của ADN và protein nằm trong các tế bào.
Haplotype: là một đại diện của DNA nằm dọc theo sợi

nhiễm sắc thể.
Khazar Khaganate (Hãn quốc Kazan): là tên một liên minh các dân tộc du mục thuộc các dân tộc Turk ở khu vực dãy núi Altai và cũng là tên gọi một hãn quốc hùng mạnh ở Trung Á trong giai đoạn từ thế kỷ 6 tới thế kỷ 7.
Cách ly di truyền: genetic isolation.
Lowlands (các vùng đất thấp): các khu vực của Scotland nằm ở phía nam và phía đông của vùng cao nguyên.
Ngôn ngữ Slavic: một nhóm các ngôn ngữ liên quan khá chặt chẽ của các dân tộc Slavơ và một nhóm nhỏ của các ngôn ngữ Ấn – Âu, được dùng ở hầu hết các nước Đông Âu, phần lớn các nước vùng Balkan, các bộ phận của Trung Âu và vùng Bắc của châu Á.
Anusim là những người Do Thái, theo luật Do Thái (halakha), đã bị buộc phải từ bỏ đạo Do Thái ngược lại ý muốn của họ, thường khi buộc phải chuyển đổi sang tôn giáo khác. Thuật ngữ này xuất phát từ cụm từ Talmudic "`averah b'ones (Hebrew: עבירהבאונס)", có nghĩa là "một sự vi phạm bắt buộc".
Krymchaks: là một cộng đồng sắc tộc – tôn giáo của vùng Crimea bắt nguồn từ các tín đồ nói tiếng Turkic của Rabbinic Judaism. Theo lịch sử họ sống ở gần gũi với người Crimean Karaites.
Crimean Karaites: là những người thực hành Karaism là

hình thức ban đầu của Do Thái giáo theo mặc khải của Thiên Chúa trong Kinh Torah. Karaite Judaism từ chối những bổ sung sau này của Tanakh (Kinh Thánh Hebrew như Khẩu Luật Rabbinic (Rabbinic Oral Law) và đặt trách nhiệm cuối cùng của việc giải thích Thánh Kinh cho từng cá nhân.

Turkic: Các dân tộc Turkic là một nhóm các sắc tộc sống ở miền Bắc, Đông, Trung và Tây Á, Tây Bắc Trung Quốc và các vùng của Đông Âu.

Do Thái giáo Rabbinic hay Rabbinism là dòng chính của Do Thái giáo từ thế kỷ thứ 6, sau khi Talmud Babylon được quy điển hóa. Phát triển từ Do Thái giáo Pharisaic, Do Thái giáo Rabbinic dựa trên niềm tin rằng tại núi Sinai, Moses đã nhận được từ Thiên Chúa “Torah Viết”, cùng với lời giải thích bằng miệng, được gọi là “Torah Nói” mà Moses đã truyền lại cho mọi người.

Do Thái giáo Karaite hay Karaism là một phong trào của người Do Thái đặc trưng bởi sự công nhận Tanakh là thẩm quyền pháp lý tối cao duy nhất trong Halakha và thần học. Đó là khác biệt của Do Thái giáo Karaite với Do Thái giáo Rabbinic. Do Thái giáo Rabbinic coi Torah Nói, như đã hệ thống hóa trong Talmud và các văn bản tiếp theo, là những giải thích có thẩm quyền của Torah. Còn Do Thái giáo Karaite giữ thái độ rằng tất cả các giới răn mà Thiên Chúa truyền lại cho Moses đã được ghi

nhận trong Torah Viết mà không cần bổ sung hoặc giải thích của Torah Nói. Kết quả là, người Do Thái Karaite không chấp nhận các truyền thống truyền miệng trong Talmud và các văn bản khác.

Châu Phi Hạ Sahara (Sub-Saharan Africa): về mặt địa lý, là phần lục địa châu Phi nằm ở phía nam của sa mạc Sahara. Về mặt chính trị, nó bao gồm tất cả các nước châu Phi toàn bộ hay một phần nằm ở phía nam của sa mạc Sahara (ngoại trừ Sudan).

Đế chế Songhai (Songhai Empire): là quốc gia Songhai đã thống trị Tây Sahel trong thế kỷ 15 và 16. Sahel là vùng khí hậu sinh thái và địa sinh học của quá trình chuyển đổi ở châu Phi giữa sa mạc Sahara ở phía bắc và Sudanian Savanna ở phía nam.

Do Thái giáo quy phạm (normative Judaism): theo truyền thống, việc thực hành Do Thái giáo được dành cho việc nghiên cứu Kinh Torah và chấp hành các luật lệ và điều răn. Trong Do Thái giáo quy phạm, Torah và luật Do Thái là không thay đổi, nhưng cách diễn giải của luật là cởi mở hơn. Nó được coi là một mitzvah (giới luật) để nghiên cứu và hiểu luật.

The Syrian Malabar Nasrani là một nhóm ethno-religious từ Kerala, Ấn Độ. Nó ám chỉ những người đã trở thành Kitô hữu ở bờ biển Malabar trong những ngày đầu của Kitô giáo, bao gồm cả người bản địa và người Do Thái

Diaspora ở Kerala. Tên gọi Nasrani được cho là xuất phát từ tên Nazarét được sử dụng bởi các Kitô hữu Do Thái cổ xưa ở vùng Cận Đông đã tin vào thiên tính của Chúa Jesus, nhưng vẫn bám víu vào rất nhiều các nghi lễ Mosaic.

Nhiễm sắc thể Y Aaron (Y-chromosomal Aaron): là tên được đặt cho giả thuyết tổ tiên chung gần đây nhất của nhiều người trong tầng lớp tư tế Do Thái (Jewish priestly caste) theo phụ hệ được gọi là Kohanim (số ít là "Kohen", "Cohen", hoặc Kohane). Theo Kinh Torah, tổ tiên này được xác định là Aaron, anh em trai của Moses. Do đó, tổ tiên chung gần đây nhất theo giả thuyết được đặt tên là "nhiễm sắc thể Y Aaron", tương tự với "nhiễm sắc thể Y Adam".

Amerindian: là bất kỳ thành viên của các dân tộc sống ở Bắc hay Nam Mỹ trước khi người châu Âu đến.

Sabra (Hebrew: צבר) là một từ lóng không chính thức dùng đề chỉ người Do Thái Israel sinh ra tại Israel.

Sephardic Haredim là những người Do Thái gốc Sephardi và Mizrahi theo Do Thái giáo Heradi.

Moses Mendelssohn (1729-1786) là một triết gia Do Thái Đức, là người đã khởi nguồn Haskalah.

Yishuv là tên gọi cộng đồng người Do Thái ở Vùng đất Israel giữa những năm 1880 và 1948, khi Israel tuyên bố trở thành một nhà nước độc lập. Cộng đồng Do Thái

Yishuv đóng vai trò quan trọng trong việc đặt nền móng cho một Nhà nước Israel đã được trù liệu. Trong khi truyền thống và lịch sử Do Thái là lớp nền móng đầu tiên trong việc định hình Nhà nước Israel hiện đại, Yishuv là lớp thứ hai.

Con đường này được cho là bắt đầu từ nơi Chúa Jesus bị xét xử tới nơi Người bị đóng đinh và chôn cất tại đồi Golgotha.

Halutz trong tiếng Hebrew có nghĩa là tiên phong.

Hindu đề cập đến bất cứ ai tự coi mình như văn hóa, sắc tộc hoặc tôn giáo gắn liền với các khía cạnh của Ấn Độ giáo (Hindusm).

Intifada: phong trào nổi dậy của người Palestine chống lại Israel.

Um Kulthoum: một ca sỹ, nhạc sỹ và nữ diễn viên điện ảnh Ai Cập nổi tiếng quốc tế trong những năm 1920-1970.

Trong ý nghĩa chính của nó, mitzvah trong tiếng Hebrew đề cập đến giới luật và những điều răn của Chúa. Nó được sử dụng trong Do Thái giáo Rabbinic để nói đến 613 điều răn trong Torah ở núi Sinai và cộng thêm bảy điều răn khác đặt ra sau đó, tổng số là 620.

Aggadah đề cập đến văn bản chú giải không mang tính pháp lý trong văn học cổ điển của giáo đoàn Do Thái giáo, đặc biệt được ghi lại trong Talmud và Midrash.

Midrash là một phương pháp giải thích những câu chuyện Kinh Thánh vượt ra ngoài những chắt lọc đơn giản của giáo lý tôn giáo, pháp lý, hoặc đạo đức. Những giải thích này được các Rabbi điền vào những "khoảng trống" được tìm thấy trong Kinh Torah.
Beatnik là một khuôn mẫu truyền thông thịnh hành trong suốt những năm 1950 đến giữa những năm 1960, trưng bày những khía cạnh nông cạn của phong trào văn hóa Beat trong những năm 1950.
Định cư Pale (The Pale of Settlement): là thuật ngữ được đặt cho một khu vực của Đế quốc Nga, trong đó người Do Thái được phép thường trú, còn vượt qua đó thì bị cấm.
Nickelodeon: rạp chiếu phim nhỏ, vé năm xu, thịnh hành ở Mỹ trong những năm 1905-1915.
Miriam là chị gái của Moses và Aaron, và là con gái duy nhất của Amram và Jochebed. Bà là một tiên tri và xuất hiện đầu tiên trong Sách Xuất Hành trong Kinh Thánh Hebrew.
Deborah là một tiên tri của Thiên Chúa của Israel, Thẩm phán thứ tư của Israel thời tiền quân chủ, cũng là một chiến binh và là vợ của Lapidoth theo Sách Thẩm Phán. Là nữ thẩm phán duy nhất được đề cập trong Kinh Thánh, Deborah dẫn đầu cuộc phản công thành công chống lại các lực lượng của Jabin – Vua Canaan – và chỉ

huy quân đội của ông là Sisera. Câu chuyện được kể lại trong chương 4 Sách Thẩm Phán.
Amidah cũng gọi là Shmoneh Esreh (18“ שמנה עשרה, lời cầu nguyện”), là kinh cầu nguyện chính của nghi lễ Do Thái giáo. Người Do Thái giáo cầu nguyện Amidah tại mỗi trong ba lễ cầu nguyện trong một ngày điển hình: buổi sáng, buổi chiều, và buổi tối.
Bức tường Âm thanh chính là tốc độ của âm thanh truyền trong không khí, khoảng 336m/s. Khi tốc độ của một vật di chuyển trong không khí từ thấp hơn, tăng dần đến mức đạt và vượt tốc độ này thì người ta nói rằng nó đã vượt qua “bức tường âm thanh”.
Indie rock là một thể loại nhạc alternative (Alternative rock) có nguồn gốc từ Vương quốc Anh trong những năm 1980.
Haggadah là một văn bản Do Thái quy định thứ tự của bữa ăn tối trong ngày lễ Vượt Qua.
Shtetls là những thị trấn nhỏ với dân số Do Thái lớn tồn tại ở Trung và Đông Âu trước Holocaust.
Arcade: hành lang có mái che với các cửa hàng và quầy ở hai bên.
Mesopotamia: vùng Lưỡng Hà nằm giữa hai con sông Euphrates và Tigris, ngày nay bao gồm lãnh thổ Iraq, Kuwait, Đông Bắc Syria, và phần nhỏ của Đông Nam Thổ Nhĩ Kỳ và Tây Nam Iran. Đây được coi là “cái nôi

của văn minh” nhân loại.
Đế quốc La Mã (Roman Empire) (thế kỷ 1 TCN – thế kỷ 5, 6 CN): là một đế quốc lớn nhất trong lịch sử thế giới bao gồm lãnh thổ các quốc gia bao quanh Địa Trung Hải ngày nay của châu Âu, châu Phi và châu Á. Ba thành phố lớn của nó là Rome (thuộc Ý), Alexandria (thuộc Ai Cập) và Antioch (thuộc Thổ Nhĩ Kỳ). Năm 285, Hoàng đế Diocletianus phân chia Đế chế thành Đế quốc Tây La Mã (Western Roman Empire) và Đế quốc Đông La Mã (Eastern Roman Empire). Đế quốc Tây La Mã kéo dài đến năm 476; còn Đế quốc Đông La Mã (còn có tên gọi khác là Đế quốc Byzantine) kéo dài đến năm 1453.
Aliyah là sự nhập cư của người Do Thái từ các cộng đồng Diaspora về lại Vùng đất Israel.
Palestine: trong thế kỷ thứ nhất, Đế chế La Mã đánh bại dân tộc Judea 1.000-năm-tuổi, phá hủy Đền Thờ Jerusalem và đầy ải hàng trăm nghìn người Do Thái. Để xóa tất cả ký ức về xứ Judea, Rome đổi tên Judea thành ‘Palestine’ theo tên kẻ thù của người Do Thái trong Kinh Thánh – Philistines – là dân tộc đã từng định cư dọc theo bờ biển xứ Canaan. Về sau, người phương Tây gọi Đất Thánh Do Thái-Kitô giáo là Palestine. Dân tộc Ảrập đã không chấp nhận rộng rãi tên ‘Palestine’ cho đến thế kỷ 20.
Plato (424/423 TCN – 348/347 TCN): Triết gia Hy lạp

cổ đại.
Aristotle (384 TCN – 322 TCN): Triết gia Hy lạp cổ đại. Học trò của Plato.
Jehovah: trong Kinh Thánh Torah, Jehovah là tên riêng của Thượng Đế, như đã mặc khải cho Moses trên núi Sinai. (xem Câu chuyện Do Thái: lịch sử thăng trầm của một dân tộc)
Noah: theo Sách Sáng Thế, ông Noah đóng con tàu lớn mà ngày nay gọi là tầu Noah để tự cứu ông và gia đình, bảo tồn thế giới động vật, thực vật khỏi bị diệt vong bởi trận trừng phạt đại hồng thủy của Thiên Chúa.
Mari Letters: là một bộ sưu tập các thư từ hoàng gia từ Mari, một thành phố cổ trên sông Euphrates.
Amarna Letters: thư từ ngoại giao, trên bảng đất sét, chủ yếu giữa chính quyền Ai Cập và đại diện của họ ở Canaan và Amurru trong khoảng thời gian những năm 1300 TCN.
Semitic: nhóm các ngôn ngữ có liên quan với nhau được nói bởi 470 triệu người tại Tây Á, Bắc Phi và Sừng châu Phi. Chúng là một nhánh của họ ngôn ngữ Phi – Á. Ngôn ngữ Semitic được nói nhiều nhất hiện nay là tiếng Ảrập, Amharic, Hebrew, Tigrinia và Aramaic.
Babylon: một thành quốc của Lưỡng Hà cổ đại, nằm ở Al Hillah, tỉnh Babil, Iraq, khoảng 85km về phía nam thủ đô Baghdad (Iraq).

Pharaoh: tước hiệu của vua Ai Cập cổ đại.
Mặc khải: một từ thần học hay được dùng trong Kitô giáo, có nghĩa là vén mở ra bức màn bí mật để cho thấy một điều gì đó.
Ba Tư (Persia): một quốc gia cổ ở phía tây nam châu Á, nay là Iran.
Jericho: thành cổ nằm gần Bờ Tây của sông Jordan.
Về mặt địa lý, Transjordan gồm các khu vực phía đông của sông Jordan, bao phủ phần lớn Jordan ngày nay.
Xức dầu (anointing) diễn tả hành động xoa dầu trên cơ thể, hay đổ dầu lên đầu nhằm một mục đích nào đó. Sự xức dầu bao gồm nhiều mục đích và ý nghĩa khác nhau. Trong thời Cựu ước, xức dầu được xem là một nghi thức quan trọng nhằm xác chứng rằng: người được xức dầu được Đức Chúa Trời chỉ định để thi hành một sứ mệnh đặc biệt.
Samaritans là một nhóm sắc tộc-tôn giáo của Levant, hậu duệ của cư dân Semitic cổ của khu vực.
Đế quốc Byzantine (Byzantine Empire) (330-1453): còn gọi là Đế quốc Đông La Mã, đóng đô ở Constantinople (nay là Istanbul, thủ đô của Thổ Nhĩ Kỳ).
Gnosticism: Thuyết Ngộ Đạo (từ tiếng Hy Lạp cổ đại: gnostikos γνωστικός, "học", từ Gnosis γνῶσις, kiến thức) mô tả một tập hợp các tôn giáo cổ xưa xa lánh thế giới vật chất – mà họ xem như được tạo bởi các đấng

tạo hóa – và chấp nhận thế giới tâm linh.
Thời Trung cổ: giai đoạn giữa sự sụp đổ của Đế quốc La Mã và sự trỗi dậy của các quốc gia châu Âu hiện đại, tức là từ thế kỷ 5 kéo dài đến thế kỷ 15.
Levant là một thuật ngữ lịch sử địa lý đề cập phỏng chừng đến một khu vực rộng lớn ở Tây Nam Á bao bọc bởi dãy núi Taurus của Anatolia ở miền Bắc, Biển Địa Trung Hải ở phía tây, và sa mạc miền Bắc Ảrập và Mesopotamia ở phía đông. Một số các quốc gia hoặc các bộ phận của các quốc gia nằm trong khu vực Levant là Cyprus, Ai Cập, Iraq, Israel, Jordan, Lebanon, Palestine, Syria, Thổ Nhĩ Kỳ. Đôi khi bán đảo Sinai cũng được bao gồm, mặc dù phần nhiều được coi là một vùng trung gian, ngoại biên tạo thành một cầu nối giữa Levant và Bắc Ai Cập.
Aramaic: thuộc cận họ Semitic, nằm trong họ ngôn ngữ Phi – Á (Afro-asiatic). Tiếng Aramaic là một phần trong nhóm ngôn ngữ Tây-Bắc Semitic, trong nhóm này còn có các ngôn ngữ Canaanite như tiếng Hebrew và tiếng Phoenicia. Aramaic là ngôn ngữ chính của xứ Syria.
Bộ Luật Do Thái: (Hebrew: הֲלָכָה, Sephardic: (halaχa); phiên âm như halacha hoặchalachah) hoặc halocho (Ashkenazic: (haloχo)) là tập hợp các luật tôn giáo của người Do Thái có nguồn gốc từ Torah Viết và Torah Nói. Bao gồm 613 điều răn, luật Talmudic và Rabbinic,

các phong tục và truyền thống biên dịch trong Shulchan Aruch (thường được gọi là “Code of Jewish Law” – “Bộ Luật Do Thái”).
Bán đảo Iberia nằm ở cực tây nam châu Âu, được bao quanh bởi Địa Trung Hải về hướng đông và nam, và bởi Đại Tây Dương về hướng tây và bắc. Dãy núi Pyrenees làm thành biên giới đông bắc của bán đảo. Gibraltar, điểm cực nam của bán đảo, được ngăn cách với châu Phi bởi eo biển cùng tên. Đây là bán đảo lớn nhất châu Âu với diện tích 582.860km². Bán đảo Iberia gồm có các quốc gia và vùng lãnh thổ: Tây Ban Nha, Bồ Đào Nha, Andorra và Gibraltar.
Sephardi Jews hay Sephardic jews hay Sephardim: nhóm người Do Thái có tổ tiên sống ở Tây Ban Nha hay Bồ Đào Nha.
Ashkenazi Jews hay Ashkenazic Jews hay Ashkenazim: nhóm người Do Thái gốc Đức sống trong các cộng đồng ở Trung và Đông Âu mà hiện nay là miền Bắc nước Pháp, Đức và Thụy Sỹ.
Bán đảo Balkan là một khu vực địa lý của khu vực Đông Nam châu Âu. bao gồm toàn bộ hoặc một phần của Albania, Bosnia và Herzegovina, Bulgaria, Croatia, Hy Lạp, Kosovo, Cộng hòa Macedonia, Montenegro, Serbia, Slovenia, và phần châu Âu của Thổ Nhĩ Kỳ.
Novorossiya là một thuật ngữ lịch sử của Đế chế Nga

biểu thị một khu vực phía bắc của Biển Đen (nay là một phần của Ukraina).

Đế quốc Ottoman: còn gọi là Turkish Empire – Đế quốc Thổ Nhĩ Kỳ theo lịch sử.

Mizrahi là những người Do Thái đến từ Trung Đông và Bắc Phi.

Zionist: Người theo Chủ nghĩa Phục quốc Do thái

Xem thêm ở chương Sinh tố, vitamin E.

Cơ thể chỉ dự trữ chất béo.

(*) Enzyme là những chất xúc tác sinh học có bản chất là protein. Chúng xúc tác cho hầu hết các phản ứng chuyển hóa diễn ra trong cơ thể sống.

Nấu thức ăn (tảng thịt lớn hoặc heo, bò, gà, vịt còn nguyên con) nhờ nhiệt khô của ngọn lửa hay trong lò nướng. Giống như nướng bỏ lò nhưng nhiệt độ cao hơn nhờ hơi nóng khô của lò nướng. Theo cách này, một lượng mỡ rất lớn vẫn còn ở dưới lớp da.

Nấu đồ ăn lâu với nhiệt khô do tác dụng chuyển nhiệt trong lò nướng. Thức ăn được sắp trên khay rồi đặt trong không khí nóng và khô của lò nướng. Phải phết bơ, dầu để tránh dính khay và làm ẩm thức ăn. Cách này vẫn làm cho món ăn có nhiều dầu mỡ.

Xào áp chảo là nấu những miếng thức ăn nhỏ và mỏng thật nhanh với nhiệt độ cao, một chút dầu mỡ

Thức ăn thái mỏng tiếp xúc trực tiếp với nguồn nhiệt, để

cho mỡ chảy ra khỏi thức ăn.
Kem là phần chất béo được tách ra từ sữa. Thành phần dinh dưỡng của kem bao gồm 87% chất béo, 6% chất đạm và 7% đường. Đây là loại chất béo bão hòa

1. Quan điểm cho rằng hai quy trình khác này cùng tồn tại đã được đưa ra bởi Henry Mintzberg và James Waters trong nghiên cứu kinh điển của họ "Of Strategies, Deliberate and Emergent," Strategic Management Journal 6 (1985): 257. Giáo sư Robert Burgelman của Đại học Stanford là học giả xuất sắc trong lĩnh vực này, và nhiều nghiên cứu của ông đã được trích dẫn trong chương này. Hai nghiên cứu quan trọng nhất của ông là "Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research," Organization Science 2, no. 3 (August 1991): 239–262; và "Strategy as Vector and the Inertia of Coevolutionary Lock-in," Administrative Science Quarterly 47 (2002): 325–357. Cuốn sách mới đây của Burgelman là Strategy Is Destiny (New York: Free Press, 2002) đã tóm tắt rất nhiều phát hiện của ông. Các giáo sư Rita McGrath và Ian MacMillan của Trường kinh doanh Columbia và trường Wharton cũng đã nghiên cứu những vấn đề này. Chúng tôi thấy bài viết "Discovery-Driven Planning" (Harvard Business Review, July–August 1995) của họ đặc biệt hữu ích trong việc tìm hiểu quá trình phát triển

chiến lược nào là thích hợp trong từng hoàn cảnh. Cuối cùng, chúng tôi cũng học hỏi rất nhiều từ công trình của Giáo sư Amar Bhide, The Origin and Evolution of New Business (Oxford and New York: Oxford University Press, 2000).

2. Mintzberg and Waters, "Of Strategies," 258.

3. Điều này cũng là khởi nguồn của phương pháp tiếp cận truyền thống về cách xây dựng chiến lược "đúng đắn". Thông thường, các học giả kinh doanh đã áp dụng cách tiếp cận "hoặc-hoặc" trong quá trình xây dựng chiến lược, như đã được trình bày ở những lần tranh luận vô hình giữa Henry Mintzberg ("từ dưới lên") và Igor Ansoff ("từ trên xuống") trong cuốn Strategic Management Journal (vol. 11, 1990, and vol. 12, 1991).

4. Andrew Grove, Only the Paranoid Survive (New York: Doubleday, 1996), 146.

5. Các giáo sư hàng đầu thế giới Joseph L. Bower của Trường Kinh doanh Harvard và Giáo sư Robert Burgelman của Trường Stanford đã mô tả các nguồn lực được phân bổ như thế nào để chống lại sự đầu tư cạnh tranh trong các cấp của tổ chức. Xem Joseph L. Bower, Managing the Resource Allocation Process (Boston: Harvard Business School Press, 1970); và Robert A. Burgelman and Leonard Sayles, Inside Corporate Innovation (New York: Free Press, 1986).

6. Hiệu quả mà bộ lọc gây ra cho chiến lược của công ty có thể rất sâu sắc. Ví dụ, tập đoàn 3M là một trong những công ty sáng tạo nhất trong lịch sử cận đại về khả năng áp dụng nền tảng công nghệ cốt lõi cho một loạt các ứng dụng cho thị trường. Mặc dù tất cả sản phẩm mới cần đáp ứng mục tiêu lợi nhuận tương đối cao, công ty cũng nên tập trung vào những phân khúc thị trường nhỏ và bình dân hơn, đồng thời ngăn chặn tất cả trừ một số ít hàng hóa để đưa vào thị trường đại chúng.
7. Sự kiện này được ghi chép trong Robert A. Burgelman, "Fading Memories: A Process Study of Strategic Business Exit in Dynamic Environments,"Administrative Science Quarterly 29 (1994): 24–56; và Grove, Only the Paranoid Survive.
8. EPROM là bộ nhớ truy cập dữ liệu có thể xóa và lập trình được. Cũng giống như bộ vi xử lý, dòng sản phẩm EPROM của Intel cũng là kết quả của chiến lược phát sinh chứ không phải chiến lược cẩn trọng. Xem Burgelman, "Fading Memories".
9. Có nhiều nguyên nhân các nhà quản lý cấp cao liên tục đầu tư vào DRAM. Lấy ví dụ, nhà quản lý tin rằng DRAM là "bộ điều khiển công nghệ" và việc giữ vững sự cạnh tranh của DRAM là cần thiết để tiếp tục cạnh tranh trong dòng sản phẩm khác.
10. Grove, Only the Paranoid Survive.

11. Bộ vi xử lý là một công nghệ mang tính đột phá thị trường mới đã được đưa vào nhiều ứng dụng mà trước đây không khả thi, với cùng quy mô và chi phí của các bảng mạch dây in lớn được sử dụng trong các máy tính thời điểm đó. Tuy nhiên, so với mô hình kinh doanh của Intel, bộ vi xử lý là một cải cách bền vững. Sản phẩm này đã giúp Intel kiếm thêm nhiều tiền hơn và do đó nguồn tài nguyên cũng được phân bổ dễ dàng hơn. Điều này minh họa một nguyên tắc rất quan trọng – phá vỡ chỉ có thể được diễn đạt trong mối tương quan với mô hình kinh doanh của công ty với đối thủ cạnh tranh của họ.
12. Bằng chứng xác thực cho điều này được thảo luận trong Amar Bhide, The Origin and Evolution of New Businesses (New York: Oxford University Press, 2000).
13. Mintzberg and Waters, "Of Strategies," 271.
14. Trong một loạt phát biểu và bài báo, Tiến sĩ John Seeley Brown đã đưa ra quan điểm này – đó là rất khó để dự đoán trước làm thế nào mọi người sẽ sử dụng các công nghệ đột phá có thể thay đổi cách sống và làm việc của họ. Chúng tôi khuyên các bạn đọc nên tìm hiểu tất cả những bài viết của Tiến sĩ Brown. Ông đã gây ảnh hưởng sâu sắc đến tư duy của chúng ta. Ví dụ, xem J. S. Brown, ed., Seeing Differently: Insights on Innovation (Boston: Harvard Business School Publishing, 1997); J.

S. Brown, "Changing the Game of Corporate Research: Learning to Thrive in the Fog of Reality," trong Technological Innovation: Oversights and Foresights, eds. Raghu Garud, Praveen Rattan Nayyar, and Zur Baruch Shapira (New York: Cambridge University Press, 1997), 95–110; và J. S. Brown and Paul Duguid, The Social Life of Information (Boston: Harvard Business School Press, 2000).

15. Một quan điểm quan trọng được gọi là "sự phụ thuộc nguồn lực" khẳng định rằng các đối tượng bên ngoài tổ chức đã kiểm soát những điều mà tổ chức có hoặc không thể làm. Các đối tượng ấy – khách hàng và nhà đầu tư – đã cung cấp cho tổ chức các nguồn lực mà nó cần để phát triển mạnh. Nhà quản lý không thể làm những việc mà không phục vụ lợi ích của các đối tượng ấy, hoặc là họ sẽ giữ lại các nguồn lực của mình và công ty sẽ ngừng hoạt động. Xem Jeffrey Pfeffer and Gerald R. Salancik, The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective (New York: Harper & Row, 1978). Cuốn The Innovator's Dilemma đã dành rất nhiều không gian để bàn bạc về vấn đề này và lưu ý rằng cơ chế quản lý sự thay đổi bề mặt của sự phụ thuộc nguồn lực là để tạo ra các tổ chức có thể là dựa vào các nhà cung cấp khác, người đề cao các sản phẩm đột phá.

16. Nhà xã hội học Arthur Stinchcombe đã viết nhiều về

tầm quan trọng của điều kiện ban đầu trong việc xác định hệ quả của các quyết định và sự kiện.
17. Clayton Christensen, "Materials Technology Corp.," Case 9-694-075 (Boston: Harvard Business School, 1994); and Clayton Christensen, "Linking Strategy and Innovation: Materials Technology Corp.," Case 9-696-082 (Boston: Harvard Business School, 1996).
18. Đối với Christensen, nghiên cứu những vấn đề này đã chỉ rõ rằng công nghệ của MTC là một cải cách bền vững đột phá: công ty đã cố gắng để đưa sản phẩm tốt hơn vào những thị trường được thiết lập sẵn, và công nghệ đột phá kéo theo sự phụ thuộc sâu rộng lẫn nhau trong phát triển và thiết kế sản phẩm. MTC đã đưa ra rất nhiều quyết định sai lầm như đã được mô tả trong cuốn sách này – và kết quả là mặc dù công ty vẫn sống sót và có lợi nhuận nhưng họ đã gặp phải rất nhiều gian truân.
19. Xem Rita Gunther McGrath and Ian C. MacMillan, "Discovery-Driven Planning," Harvard Business Review, July–August 1995, 44–56. Các giáo sư McGrath và MacMillan đã viết những điều rất hữu ích về kiểm soát việc thành lập các doanh nghiệp mới, đại diện là bài báo này. Chúng tôi khuyến khích bạn tìm đọc chúng ở văn phòng tại Columbia hoặc Wharton để có thêm nhiều ý tưởng hay. Trong những bài viết đó, họ sử dụng thuật ngữ "Lập kế hoạch dựa trên nền tảng". Thay vào đó,

chúng tôi gọi đây là "lập kế hoạch chiến lược thận trọng" để thống nhất với hệ thống thuật ngữ được sử dụng ở những nơi khác trong chương này.

20. Chúng tôi lo ngại rằng một khi các công ty đầu tư mạo hiểm đã bị lấn át bởi các nhà phân tích ít kinh nghiệm, những người chỉ biết về chiến lược cẩn trọng trong các khóa học Thạc sỹ Quản trị Kinh doanh của mình, họ cần nhiều bằng chứng và dữ liệu chặt chẽ hơn nữa để có thể chứng minh một chiến lược là đúng đắn. Sau đó họ gây áp lực lên các đội quản lý của một loạt công ty để "thực hiện". Họ chỉ trở lại một chế độ cẩn trọng ban đầu khi nhà đầu tư chi tiêu hoang phí và những nhà quản lý sáng lập bị sa thải, và không có sự lựa chọn nào khác ngoài việc tìm kiếm một chiến lược khả thi thông qua các quy trình phát sinh.

21. Chúng tôi lo ngại rằng một khi các công ty đầu tư mạo hiểm đã bị lấn át bởi các nhà phân tích ít kinh nghiệm, những người chỉ biết về chiến lược cẩn trọng trong các khóa học Thạc sỹ Quản trị Kinh doanh của mình, họ cần nhiều bằng chứng và dữ liệu chặt chẽ hơn nữa để có thể chứng minh một chiến lược là đúng đắn. Sau đó họ gây áp lực lên các đội quản lý của một loạt công ty để "thực hiện". Họ chỉ trở lại một chế độ cẩn trọng ban đầu khi nhà đầu tư chi tiêu hoang phí và những nhà quản lý sáng lập bị sa thải, và không có sự

lựa chọn nào khác ngoài việc tìm kiếm một chiến lược khả thi thông qua các quy trình phát sinh.

1. Nhiều cuốn sách được viết về khó khăn trong việc kết hợp đồng tiền đúng với cơ hội hợp lý. Ba cuốn theo chúng tôi là hữu ích trong số đó: Mark Van Osnabrugge and Robert J. Robinson, Angel Investing: Matching Startup Funds with Startup Companies: The Guide for Entrepreneurs, Individual Investors, and Venture Capitalists (San Francisco: Jossey-Bass, 2000); David Amis and Howard Stevenson, Winning Angels: The Seven Fundamentals of Early-Stage Investing (London: Financial Times Prentice Hall, 2001); và Henry Chesbrough, Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology (Boston: Harvard Business School Press, 2003).

3. Trong ngôn ngữ của tác giả và nhà đầu tư mạo hiểm Geoffrey Moore, đây là khi "cơn lốc" xuất hiện. Xem Geoffrey A. Moore, Inside the Tornado (New York: HarperBusiness, 1995) và Living on the Fault Line (New York: HarperBusiness, 2000).

4. Một lần nữa chúng tôi chỉ dẫn độc giả đến nghiên cứu tình huống dài như một cuốn sách xuất sắc của giáo sư Stanford Robert Burgelman về quy trình phát triển và thực hiện chiến lược ở Intel, Strategy Is Destiny (New York: Free Press, 2002). Trong bản báo cáo đó,

Burgelman nhấn mạnh tầm quan trọng khi chiến lược bộ vi xử lý xuất hiện, Andy Grove và Gordon Moore đã tập trung quyết liệt tất cả sự đầu tư của tập đoàn vào chiến lược.

5. Xem Alfred Rappaport and Michael Mauboussin, Expectations Investing: Reading Stock Prices for Better Returns (Boston: Harvard Business School Press, 2001). Chúng tôi đã nhắc đến điểm này trong chương 1, nhưng nó xứng đáng được nhắc lại ở đây. Do thị trường chiết khấu tăng trưởng dự báo vào giá cổ phiếu hiện tại, các công ty đạt được những gì nhà đầu tư đã tiên đoán và chiết khấu sẽ chỉ kiếm được tiền trả cho cổ đông trung bình. Đúng là trong toàn bộ lịch sử của mình, các công ty tăng trưởng ở tốc độ nhanh hơn cho tiền lãi với cổ đông cao hơn những công ty tăng trưởng chậm hơn. Nhưng những cổ đông cá biệt trong lịch sử nhận thấy những người có mức lãi trên trung bình mới là những người giữ cổ phần khi thị trường nhận ra rằng dự đoán của nó về tăng trưởng của công ty là quá thấp.

6. Những cách giảm chi phí cho phép công ty tạo dòng tiền mạnh hơn điều nhà đầu tư mong đợi tất nhiên cũng tạo ra giá trị cổ đông. Chúng tôi xếp chúng vào cải cách bền vững bởi chúng cho phép các công ty hàng đầu kiếm nhiều tiền hơn theo cách chúng được kết cấu để kiếm tiền. Vì nhà đầu tư thông thường có thể mong đợi

những sự cải thiện năng suất từ bất kỳ công ty nào, tuyên bố của chúng tôi ở đây chỉ đơn giản phản ánh sự thật rằng tạo giá trị cổ đông bằng cách vượt qua mong đợi của nhà đầu tư về hiệu suất hoạt động thường chỉ nâng giá cổ phần lên mức cao hơn nhưng phẳng hơn. Nghiêng độ dốc của biểu đồ giá cổ phần lên yêu cầu cải cách đột phá.

7. Điều này thường đúng trong các tình huống bền vững – điều quan trọng là phải đầu tư quyết liệt trước khi ra mắt sản phẩm để đảm bảo các kênh được lấp đầy và trang bị năng lực tồn tại để đáp ứng yêu cầu mong đợi. Nhưng nó không áp dụng trong các tình huống phá vỡ.

8. Xem Corporate Strategy Board, Stall Points (Washington DC: The Corporate Strategy Board, 1998).

9. Đây là chủ đề của một chuỗi công trình quan trọng của giáo sư Robert Kaplan và đồng nghiệp khiến họ ủng hộ việc sử dụng một công cụ gọi là Thẻ điểm cân bằng, thay vì những báo cáo tài chính, như một cách kiểm tra sức khỏe chiến lược lâu dài của tổ chức. Ví dụ, xem Robert S. Kaplan and David P. Norton, The Strategy-Focused Organization (Boston: Harvard Business School Press, 2001).

10. Khi khẳng định rằng nhà quản lý cần để lý thuyết chỉ dẫn hành động của họ và đừng chờ tới khi dữ liệu thuyết phục xuất hiện, chúng tôi chắc chắn hy vọng rằng độc

giả không diễn giải rằng chúng tôi đang khuyên nhà quản lý “đâm đầu vào tường”. Đánh giá chi tiết hoạt động sản xuất của những doanh nghiệp có danh tiếng, và đưa ra quyết định dựa trên những số liệu đó quan trọng với dịch chuyển lợi nhuận đi lên quỹ đạo bền vững. Khi tham gia vào kế hoạch dựa trên phát hiện cho các dự án kinh doanh phá vỡ mới, việc mô hình tài chính hoá các kết quả theo quy ước có thể giúp người lập kế hoạch hiểu giả định nào là quan trọng nhất. Những quyết định tác động bởi lý thuyết trong trường hợp của chúng tôi bắt nguồn từ niềm tin rằng lý thuyết vững chắc có thể giúp nhà lãnh đạo gắn ý nghĩa chiến lược cho những con số mà bình thường sẽ bỏ lửng.

11. Như đã khám phá trong chương 6, chúng tôi hy vọng rằng giáo dục quản lý tại chỗ, một phá vỡ thị trường mới, sẽ là ngành công nghiệp đơn thể riêng rẽ nơi khả năng tạo lợi nhuận hấp dẫn khó có khả năng nằm trong việc thiết kế và hệ thống các khóa học. Tuy vậy hầu hết các trường kinh doanh đều đang cố gắng cạnh tranh trong thị trường này bằng cách thiết kế và phân phối các khóa học giáo dục lãnh đạo cho các tập đoàn lớn. Theo quan điểm của chúng tôi, các trường kinh doanh cần bổ sung rất nhiều lý thuyết. Thay vì chỉ đưa ra các tình huống và bài viết, chiến lược tốt hơn cho họ là tạo ra các môđun giáo trình giá trị gia tăng cho phép

hàng chục nghìn nhà đào tạo tập hợp được nội dung đào tạo thuyết phục giúp nhân viên hiểu được điều họ cần học, học khi nào và ở đâu. Các nhà đào tạo này cũng cần biết cách giảng dạy thật thuyết phục và hấp dẫn khiến không một học viên nào muốn quay lại học trường kinh doanh nữa. Nếu lịch sử là kim chỉ nam, nếu đơn vị xuất bản của các trường kinh doanh làm được điều này, thì họ sẽ có tác động rộng hơn và thu được nhiều lợi nhuận hơn nhiều so với những tổ chức giảng dạy tại nhà trường.

12. Có rất nhiều tài liệu đánh giá năng lực của các hoạt động thâu tóm và sáp nhập, và điều ngạc nhiên là chúng rất tối nghĩa. Nhiều nghiên cứu đã tiết lộ rằng nhiều, và có thể hầu hết, các thương vụ sáp nhập đều phá hỏng giá trị của công ty bị thôn tính; ví dụ xem Michael Porter "From Competitive Advantage to Competitive Strategy," Harvard Business Review 65, no. 3 (1987), 43–59, and J. B. Young, "A Conclusive Investigation into the Causative Elements of Failure in Acquisitions and Mergers," in Handbook of Mergers, Acquisitions, and Buyouts, ed. S. J. Lee and R. D. Colman (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1981), 605–628. Trong điều kiện tốt nhất, người thắng cuộc duy nhất có vẻ là những người bán; ví dụ xem G. A. Jarrell, J. A. Brickley, and J. M. Netter, "The Market for Corporate Control: The

Empirical Evidence Since 1980," Journal of Economic Perspectives 2 (1988): 21–48, and M. C. Jensen and R. S. Ruback, "The Market for Corporate Control: The Scientific Evidence," Journal of Financial Economics 11 (1983): 5–50. Ngay cả khi những mục tiêu thôn tính được "tuyển chọn" từ quan điểm chiến lược thong thường thì vẫn có bằng chứng quan trọng chỉ ra rằng những khó khăn trong thực hiện có thể làm trật bánh nhận thức bất cứ thứ gì được coi là lợi ích; ví dụ xem Anthony B. Buono and James L. Bowditch, The Human Side of Mergers and Acquisitions: Managing Collisions Between People, Cultures, and Organizations (San Francisco: Jossey-Bass, 1988), and D. J. Ravenscraft and F. M., "The Profitabiliy of Mergers," International Journal of Industrial Organization 7 (1989): 101–116.

13. Chúng tôi muốn nhấn mạnh rằng thông điệp của chúng tôi không phải là sự thôn tính có thể giải quyết vấn đề tăng trưởng của công ty. Như chúng tôi đã lưu ý, ngay cả một vụ thôn tín các doanh nghiệp trưởng thành thành công cũng không thay đổi được quỹ đạo tăng trưởng của một tập đoàn – nó chỉ đặt doanh thu tập đoàn ở vị trí cao hơn nhưng bằng phẳng hơn. Vào cuối những năm 1990, Cisco theo đuổi một chiến lược thôn tính rất khác với những gì chúng tôi đã mô tả ở việc kinh doanh MDD của J&J. Bộ định tuyến chuyển dữ liệu của Cisco

đã tạo ra làn sóng phá vỡ đối đầu với Lucent và Nortel, những công ty sản xuất thiết bị chuyển mạch cho ngành điện thoại. Hầu hết các vụ thôn tính của Cisco đều là bền vững đối với mô hình kinh doanh và vị trí trên thị trường của họ, theo nghĩa chúng giúp công ty dịch chuyển lên thị trường cao cấp tốt hơn và nhanh hơn. Chúng không làm nên nền tảng cho những dự án kinh doanh tăng trưởng phá vỡ mới.

14. Đây là một trong những kết luận trong sách mới của giáo sư Donald N. Sull, Revival of the Fittest (Boston: Harvard Business School Press, 2003).

15. Thực ra, chúng tôi lo ngại rằng đây chính là nguyên nhân khiến các nhà lãnh đạo cấp cao của Hewlett-Packard kết hợp các bộ phận kinh doanh của công ty thành một số tổ chức khổng lồ. Rõ ràng là cách tổ chức lại này giúp giảm chi phí. Nhưng theo quan điểm của chúng tôi, nó chỉ làm cuộc chiến của công ty với các giá trị vào thời điểm mà khởi động lại tăng trưởng là rất quan trọng trở nên tệ hơn. Cùng lúc đó – và đây là lý do tại sao lý thuyết tốt lại quan trọng đến vậy – sự “nhỏ bé” đối đầu với “sự lớn mạnh” không phải là cách phân loại thích hợp khi nghĩ về những lợi ích của những vụ sáp nhập này hoặc lợi thế của sự nhỏ bé do chia cắt tổ chức hoặc tách rời. Sự hợp nhất có thể giúp tiết kiệm chi phí, nhưng như chúng tôi đã chỉ ra trong chương này, nó có

thể làm hỏng giá trị cần có để theo đuổi các cơ hội phá vỡ tiềm năng. Các tổ chức nhỏ hơn – hay các tổ chức lớn bị tách ra thành chuỗi những tổ chức nhỏ hơn – có thể dễ dàng hơn khi giải quyết thử thách thâu tóm những giá trị thân thiện với phá vỡ, nhưng như chúng tôi đã chỉ ra trong chương 5 và 6, các tổ chức cũng phải đối mặt với nhu cầu phụ thuộc về cấu trúc, thường đòi hỏi những tổ chức tích hợp hơn, lớn hơn. Theo quan điểm của chúng tôi, vấn đề không phải là ở chỗ đánh đổi; hay còn gọi là chấp nhận những thỏa hiệp không thể tránh khỏi được, mà là về việc nhận ra tình huống của mình và lựa chọn giải pháp hợp lý cho vấn đề cấp bách nhất.
16. Chúng tôi thường xuyên được hỏi một dự án nên được phép thua lỗ bao nhiêu tiền, và sau bao lâu thì nên mong đợi lợi nhuận. Tất nhiên không có quy luật cố định, bởi mức độ phí cố định của mỗi doanh nghiệp khác nhau. Ngành điện thoại di động là ngành kinh doanh tăng trưởng phá vỡ đòi hỏi đầu tư chi phí cố định lớn, và do đó khoản lỗ lớn hơn các ngành khác. Khi đưa ra những lời khuyên này, chúng tôi đơn giản chỉ hy vọng đưa ra cho các nhà lãnh đạo nguyên tắc có tính kim chỉ nam rằng lỗ càng ít thì càng lãi.
17. Kinh nghiệm của Honda được tóm tắt từ trang 153 đến 156 của cuốn The Innovator’s Dilemma. Câu chuyện đó đã được cô đọng từ nghiên cứu tình huống

của Evelyn Tatum Christensen và Richard Tanner Pascale, “Honda (B),” Case 9-384-050 (Boston: Harvard Business School, 1983).
18. Tìm kiếm thành công không mong đợi thay vì điều chỉnh những gì chệch hướng từ kế hoạch là một trong những nguyên tắc quan trọng nhất mà Peter F. Drucker dạy trong cuốn sách kinh điển Tinh thần doanh nhân khởi nghiệp và sự đổi mới (New York: Harper & Row, 1985).
19. Xu hướng tập trung lại ngay lập tức vào cốt lỗi khi mọi thứ trở nên tồi tệ, ngay cả khi không có lợi cho những giải pháp lâu dài cho vấn đề làm hỏng cốt lõi, được các nhà tâm lý hành vi gọi là “sự cứng nhắc đe dọa”. Xem thêm chương 4.
20. Kinh nghiệm của Fiore được mô tả cụ thể trong Clayton M. Christensen and Tara Donovan, “Nick Fiore: Healer or Hitman? (A)” Case 9-601-062 (Boston: Harvard Business School, 2000).
21. Bài thuyết trình của Tiến sỹ Nick Fiore trước sinh viên trường Kinh doanh Harvard, 26 tháng Hai năm 2003.
22. Giáo sư William Sahlman của trường Kinh doanh Harvard đã nghiên cứu hiện tượng đầu tư bong bóng vốn mạo hiểm suốt hai thập kỷ. Ông quan sát thấy khi các nhà đầu tư mạo hiểm kết luận rằng họ cần những vị trí

đầu tư mạnh trong một “danh mục”, nhà đầu tư mắc chứng “thiển cận thị trường vốn” – một cách nhìn không cân nhắc tác động mà các khoản đầu tư của các công ty khác ảnh hưởng đến khả năng thành công của khoản đầu tư riêng biệt của mình. Khi những khoản đầu tư mạo hiểm lớn tập trung vào một ngành công nghiệp mà các nhà đầu tư nhận thấy kinh tế học thang biểu dốc và tác dụng kết nối mạnh, các quỹ và công ty mà họ đầu tư vào buộc phải tham gia vào hành vi “chạy đua”. Các công ty tìm cách tiêu mạnh tay trong cuộc đua, bởi tốc độ tiêu tiền tương đối của một công ty và khả năng thực hiện tương đối của họ sẽ quyết định thành công.
Sahlman ghi chú rằng một khi một cuộc đua như thế đã bắt đầu, các quỹ mạo hiểm không có lựa chọn nào ngoài việc tham gia vào hành vi đó nếu họ muốn tham gia vào danh mục đầu tư. Sahlman quan sát thấy giữa những năm 1980 và đầu những năm 1990 – khoảng thời gian theo sau những bong bóng đầu tư đầu tiên – tiền lãi cho đầu tư mạo hiểm là con số không. Chúng ta đã nhìn thấy sự suy giảm tương tự trong lãi mạo hiểm trong những năm tiếp theo cuộc khủng hoảng dotcom và truyền thông cuối những năm 1990.
23. Những khoản đầu tư thiếu kiên nhẫn với lợi nhuận và tăng trưởng rất thích hợp với những giai đoạn sau của bước 1 của vòng xoáy, khi công ty cần tập trung vào

một chiến lược thắng lợi đã trở nên rõ ràng. Thú vị là Bain Capital, một trong những doanh nghiệp đầu tư thành công nhất trong suốt thập kỷ qua, đã thực hiện cuộc chuyển đổi rất hiệu quả. Ban đầu, Bain đầu tư vào những dự án khá nhỏ. Ví dụ như họ cung cấp vốn ban đầu cho Staples, cửa hàng văn phòng phẩm. Họ đã quá thành công với quỹ đầu tiên đến nỗi các nhà đầu tư chỉ đơn giản là đổ thật nhiều tiền vào các quỹ tiếp theo, trong mức Bain cho phép. Điều nãy có nghĩa là giá trị của công ty thay đổi, và họ không thể ưu tiên các dự án đầu tư nhỏ được nữa. Tuy nhiên, đối lập với hành vi của quỹ mạo hiểm trong bong bóng, Bain ngừng các dự án đầu tư ở giai đoạn sớm khi họ lớn mạnh hơn. Họ trở thành nhà đầu tư vốn cổ phần ở giai đoạn sau, và tiếp tục hoạt động xuất sắc. Theo cách nói của mô hình xây dựng lý thuyết mà chúng tôi trình bày trong phần giới thiệu, khi những quỹ đầu tư này tăng trưởng, họ sẽ ở trong những tình huống khác. Những chiến lược dẫn đến thành công trong tình huống này có thể dẫn đến thảm họa ở tình huống khác. Bain Capital thay đổi chiến lược khi tình huống thay đổi. Nhiều quỹ đầu tư mạo hiểm đã không làm vậy.

1. Trong chương này chúng tôi sử dụng cụm từ nhà điều hành cấp cao để chỉ những người ở các vị trí như Chủ tịch hội đồng, Phó Chủ tịch, Giám đốc điều hành, và

Chủ tịch. Điều hành cấp cao, những người có thể thực hiện tốt vai trò lãnh đạo mà chúng tôi mô tả trong chương này cần phải có sức mạnh và sự tự tin để tuyên bố rằng những quy tắc nhất định nào của công ty phải tuân theo, trong trường hợp dự án kinh doanh tăng trưởng đang gặp phải.

2. Như đã đề cập trong Chương 8, Sony là ví dụ duy nhất mà chúng ta biết về một nhà phá vỡ định kỳ, đã tạo ra một chuỗi phá vỡ gồm hàng chục dự án kinh doanh có tốc độ tăng trưởng mới giữa năm 1950 và 1982. Hewlett-Packard đã làm điều này ít nhất hai lần, khi họ ra mắt máy tính dựa trên vi xử lý và máy in phun. Gần đây, chúng tôi nhận thấy rằng Intuit đang tích cực tìm kiếm để tạo ra dự án kinh doanh có tốc độ tăng trưởng mới thông qua các biện pháp mang tính phá vỡ. Nhưng đối với đại đa số các công ty, phá vỡ là một sự kiện chỉ diễn ra một lần.

3. Một lần nữa, chúng tôi mong độc giả tham khảo Strategy is Destiny của Robert Burgelman; ghi chép cực kỳ sâu sắc về chất lượng trước và sau các quyết định chiến lược có ảnh hưởng lớn đã được phân phối qua các lớp quản lý tại công ty Intel.

4. Những thói quen như "quản lý bằng cách đi quanh văn phòng", được phổ biến rộng rãi bởi Thomas Peters và Robert Waterman trong phương pháp quản lý cổ điển

của họ, In Search of Excellence (New York: Warner, 1982) nhắm đến thách thức này. Hy vọng rằng bằng cách đi xung quanh, các nhà quản lý cấp cao có thể cảm nhận được câu hỏi quan trọng là gì, để họ yêu cầu thông tin cần thiết để đưa ra quyết định đúng đắn.
5. Một số người khẳng định rằng những nhà điều hành cao cấp vẫn cần phải tham gia trong các quyết định về những chi phí lớn vì trách nhiệm được ủy thác của họ không cho phép chi tiêu nhiều hơn mức công ty phải chi tiêu.
6. Minh họa này tóm tắt một tình huống giáo dục bởi Clayton Christensen và Rebecca Voorheis, Managing Innovation at Nypro, Inc. (A)," Case 9-696-061 (Boston: Harvard Business School, 1995) và "Managing Innovation at Nypro, Inc. (B)," Case 9-697-057 (Boston: Harvard Business School, 1996).
7. Để giải thích điều này, chúng tôi đang sử dụng ngôn ngữ của mô hình của mình. Lankton không biết về nghiên cứu của chúng tôi và do đó hành động nhờ trực giác của mình, không phải nhờ lời khuyên của chúng tôi. Tuy nhiên trực giác của ông nhất quán một cách tuyệt vời với cách chúng tôi sẽ xem xét tình hình.
8. Thú vị là bất chấp thực tế là công ty đã bỏ lỡ (cho đến nay) cơ hội để nắm bắt làn sóng tăng trưởng phá vỡ trong việc sản xuất đa dạng, số lượng thấp trên mỗi mô

hình, công ty đã làm rất tốt. Họ đã theo mô hình nêu trong chương 6, lấn dần về phía trước từ cuối lên, tích hợp sản xuất thành phần vào lắp ráp từng cụm phụ thuộc lẫn nhau về công nghệ và thậm chí lắp ráp sản phẩm cuối cùng. Công ty tăng lợi nhuận gấp ba lần doanh thu tới gần 1 tỷ đô-la từ năm 1997 đến 2002 – một khoảng thời gian mà các đối thủ cạnh tranh lớn thất bại.

9. Bản chất của phá vỡ của các công ty này được phân tích ở hình 2-4 và các phụ lục chương 2.

10. Điều đáng chú ý là chúng tôi chưa nghiên cứu tỷ lệ thành công tương đối của dự án được dẫn dắt bởi người sáng lập so với nhà quản lý dẫn đầu sáng kiến đột phá. Tất cả những gì chúng tôi có thể nói trên cơ sở phân tích chúng tôi đã thực hiện cho đến nay là tỷ lệ thành công tương đối của đột phá do người sáng lập dẫn dắt là cao hơn so với quản lý. Chúng tôi chưa thể kết luận chắc chắn về tỷ lệ thành công trung bình của bên nào cao hơn. Với lý do dễ hiểu là thật khó mà lấy được dữ liệu về những nỗ lực kinh doanh sáng tạo bị thất bại.

11. Clayton M. Christensen, Mark Johnson, and Darrell K. Rigby, “Foundations for Growth: How to Identify and Build Disruptive New Businesses,” MIT Sloan Management Review, Spring 2002, 22–31. Chúng tôi rất biết ơn Darrell Rigby đã chỉ ra khả năng một cỗ máy

tăng trưởng có thể tạo ra.

12. Một công cụ tốt để sử dụng trong quy trình dự thảo ngân sách được gọi là lên kế hoạch dự án tổng hợp. Steven C. Wheelwright và Kim B. Clark đã mô tả phương pháp này trong cuốn sách của họ Revolutionizing Product Development (New York: Free Press, 1992). Khái niệm của họ đã được mở rộng đến quá trình phân bổ nguồn lực của công ty theo phương pháp được giải thích bởi Clayton Christensen, "Using Aggregate Project Planning to Link Strategy, Innovation, and the Resource Allocation Process," Note 9-301-041 (Boston: Harvard Business School, 2000).

13. Xem Rita G. McGrath and Ian MacMillan,"Discovery-Driven Planning," Harvard Business Review, July–August 1995, 44–54.

1. Mặc dù chúng tôi chưa thực sự phân tích tổng hợp nhưng có bốn nghiên cứu công bố gần đây đều đồng tình với ước tính rằng trong số mười công ty thành công với việc duy trì tăng trưởng. Chris Zook và James Allen xét thấy trong nghiên cứu Profit from the Core (Boston: Harvard Business School Press) công bố năm 2001 rằng chỉ 13% trong nhóm mẫu của họ gồm 1.854 công ty là có thể tăng trưởng ổn định trong suốt 10 năm. Cũng trong năm 2001, Richard Foster và Sarah Kaplan công bố nghiên cứu, Creative Destruction (New York:

Currency/Doubleday), theo dõi 1.008 công ty từ năm 1962 đến 1998. Họ nhận thấy rằng chỉ 160 công ty, tức là khoảng 16%, là có thể tồn tại trong khoảng thời gian này, và kết luận rằng công ty luôn hoạt động tốt hơn là không tưởng. Jim Collins cũng đã công bố nghiên cứu Good to Great (New York: HarperBusiness) vào năm 2001, trong đó ông nghiên cứu một hệ thống gồm 1.435 công ty trong vòng 30 năm (1965-1995). Collins nhận thấy rằng chỉ 126 công ty, tức là khoảng 9%, có thể vượt qua mức trung bình của thị trường vốn cổ phần trong một thập kỷ trở lên. Kết quả nghiên cứu của Corporate Strategy Board trong Stall Points (Washington, DC: Corporate Strategy Board, 1988), được tổng hợp chi tiết trong bài, cho thấy 5% số công ty trong bảng xếp hạng Fortune 50 đã duy trì thành công mức tăng trưởng của mình, và 4% đã khởi động lại được một phần tăng trưởng sau khi chững lại. Các nghiên cứu đều ủng hộ khẳng định của chúng tôi rằng xác suất 10% thành công trong công cuộc tìm kiếm tăng trưởng bền vững là một con số ước lượng rộng rãi.

2. Vì tất cả các giao dịch này đều bao gồm cổ phiếu nên đơn vị đo lường "đích thực" cho giá trị của các thỏa thuận khác nhau là rất mơ hồ. Dù khi một thỏa thuận đã kết thúc, một giá trị cuối cùng có thể được chốt thì giá trị định trước của giao dịch vào thời điểm thỏa thuận

được công bố cũng sẽ hữu ích: Nó cho thấy các bên liên quan muốn trả và nhận bao nhiêu vào một thời điểm nào đó. Giá cổ phiếu thay đổi sau khi thỏa thuận được công bố thường là hệ quả của các sự kiện ngoại lệ khác hầu như không liên quan đến bản thân thỏa thuận đó. Khi có thể, chúng tôi đều sử dụng giá trị của các thỏa thuận tại thời điểm công bố thay vì khi kết thúc. Nguồn dữ liệu của hàng loạt các giao dịch này bao gồm: NCR: "Fatal Attraction (AT&T's Failed Merger with NCR)," The Economist, 23 March 1996; "NCR Spinoff Completes AT&T Restructure Plan," Bloomberg Business News, 1 January 1997. McCaw and AT&T Wireless Sale: The Wall Street Journal, 21 September 1994. "AT&T Splits Off AT&T Wireless," AT&T news release, 9 July 2001. AT&T, TCI, and MediaOn: "AT&T Plans Mailing to Sell TCI Customers Phone, Web Services," The Wall Street Journal, 10 March 1999; "The AT&T-Mediaone Deal: What the FCC Missed," Business Week, 19 June 2000; "AT&T Broadband to Merge with Comcast Corporation in $72 Billion Transaction," AT&T news release, 19 December 2001; "Consumer Groups Still Questioning Comcast-AT&T Cable Merger," Associated Press Newswires, 21 October 2002.

3. Giá cổ phiếu của Cabot vượt qua mức trung bình thị trường từ năm 1991 đến 1995 khi họ quay lại tập trung

vào dự án kinh doanh cốt lõi của mình, vì hai lý do. Ở một bên của phương trình, nhu cầu muội than ở châu Á và Bắc Mỹ tăng lên vì doanh số bán ô tô nhảy vọt, từ đó tăng nhu cầu lốp xe. Về phía cung, hai nhà sản xuất muội than khác của Mỹ vừa rời ngành vì không muốn đáp ứng mức đầu tư cần thiết cho quản lý môi trường, do đó tăng sức ép giá cả của Cabot. Cầu tăng và cung giảm dẫn đến lợi nhuận tăng vọt cho các hoạt động sản xuất muội than truyền thống của Cabot, thể hiện ở giá cổ phiếu của công ty. Tuy nhiên, từ 1996 đến 2000, giá cổ phiếu của họ lại giảm xuống, phản ảnh sự thiếu triển vọng tăng trưởng.

4. Một nghiên cứu quan trọng về xu hướng thực hiện các đầu tư không thể tạo được tăng trưởng của các công ty đã được Giáo sư Michael C. Jensen thực hiện: "Cuộc cách mạng công nghiệp hiện đại, lối thoát và thất bại của các hệ thống quản lý nội bộ", Journal of Finance (Tháng 7 năm 1993): 831-880. Giáo sư Jensen cũng thực hiện nghiên cứu này để gửi lên Hiệp hội Tài chính Mỹ. Thú vị là ở chỗ nhiều doanh nghiệp được Jensen dẫn chứng là đã gặt hái tăng trưởng hiệu quả từ các khoản đầu tư của mình đều là các nhà cải cách đột phá – một khái niệm then chốt trong cuốn sách này. Đơn vị phân tích trong cuốn sách này, cũng như trong công trình của Jensen, là từng doanh nghiệp chứ không phải

hệ thống tạo tăng trưởng lớn hơn trong một nền kinh tế thị trường tự do tư bản chủ nghĩa. Các công trình như Theory of Economic Development (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934) và Capitalism, Socialism, and Democracy (New York: London, Harper & Brothers, 1942) của Joseph Schumpeter đều là các công trình bước ngoặc có ảnh hưởng lớn, đề cập đến môi trường nơi các doanh nghiệp hoạt động. Ở đây chúng tôi khẳng định rằng dù thành tích của các nền kinh tế thị trường tự do trong việc tạo tăng trưởng ở mức vĩ mô là như thế nào thì thành tích của các doanh nghiệp cá thể vẫn là khá nghèo nàn. Chính thành tích của các doanh nghiệp trong một thị trường cạnh tranh là điều mà chúng tôi muốn đóng góp.

5. Câu chuyện đơn giản này lại hóa ra phức tạp bởi thị trường dường như kết hợp một sự "suy thoái" kỳ vọng vào tỷ lệ tăng trưởng của bất kỳ công ty nào. Phân tích thực nghiệm cho thấy thị trường không kỳ vọng bất kỳ công ty nào tăng trưởng, hay thậm chí là tồn tại, mãi mãi. Vì vậy, nó kết hợp vào giá hiện tại một sự giảm sút dự đoán với tỷ lệ tăng trưởng từ mức độ hiện tại và sự giải thể cuối cùng của doanh nghiệp. Điều này giải thích tầm quan trọng của giá trị cuối trong hầu hết các mô hình định giá. Giai đoạn suy thoái này được ước lượng bằng phân tích hồi quy, và ước lượng biến thiên rất rộng.

Vì vậy, nói đúng ra thì nếu một công ty được kỳ vọng sẽ tăng trưởng ở mức 5% với giai đoạn suy thoái là 40 năm, và sau 5 năm từ khi bắt đầu giai đoạn 40 năm ấy mà nó vẫn tăng trưởng ở mức 5% thì giá cổ phiếu sẽ tăng ở mức tạo được lợi nhuận cho cổ đông, vì giai đoạn suy thoái 40 năm sẽ bắt đầu trở lại. Tuy nhiên, vì cách định giá này áp dụng cho các công ty tăng trưởng ở mức 5% cũng như ở mức 25% nên nó không thay đổi ý nghĩa mà chúng tôi muốn trình bày; đó là, thị trường là một đốc công nghiêm khắc, và chỉ đạt kỳ vọng không thôi là chưa đủ để tạo được lợi nhuận có ý nghĩa.

6. Tất nhiên, trong suốt lịch sử lâu dài của cách doanh nghiệp thì trung bình, doanh nghiệp nào tăng trưởng nhanh hơn sẽ thu được lợi nhuận cao hơn. Tuy nhiên, doanh nghiệp tăng trưởng nhanh hơn sẽ tạo được lợi nhuận cao hơn so với doanh nghiệp tăng trưởng chậm hơn chỉ đối với các nhà đầu tư trong quá khứ. Những người mua khi tiềm năng tăng trưởng tương lai đã được chiết khấu vào giá cổ phiếu sẽ không nhận được lợi nhuận trên mức thị trường. Một bài tham khảo cho luận điểm này có thể được tìm thấy trong Expectations Investing: Reading Stock Prices for Better Returns (Boston: Harvard Business School Press, 2001) của Alfred Rappaport và Michael J. Mauboussin. Rappaport và Mauboussin chỉ dẫn cho nhà đầu tư các phương pháp

để nhận ra khi nào kỳ vọng của thị trường đối với mức tăng trưởng của một công ty có thể không đúng.
7. Đây là giá đóng cửa thị trường cho cổ phiếu thường ngày 21 tháng 8 năm 2002. Không có gì đặc biệt vào ngày đó cả: Đó chỉ là ngày hoàn thành phân tích. HOLT Associates, một bộ phận của Credit Suisse First Boston (CSFB), đã thực hiện các tính toán này sử dụng hệ phương pháp nghiệp chủ áp dụng cho các dữ liệu tài chính công khai. Phần trăm tương lai là thước đo để tính xem bao nhiêu phần của giá cổ phiếu hiện tại quy cho các dòng tiền hiện tại và bao nhiêu phần là từ kỳ vọng của các nhà đầu tư về mức tăng trưởng và thành tích tương lai. Theo định nghĩa của CSFB/HOLT: Phần trăm tương lai là số phần trăm của tổng giá trị thị trường mà thị trường ấn định cho khoản đầu tư kỳ vọng trong tương lai của công ty. Phần trăm tương lai là tổng giá trị thị trường (nợ cộng vốn cổ phần) trừ đi phần quy cho giá trị hiện tại của các tài sản và khoản đầu tư hiện có rồi chia cho tổng giá trị thị trường của nợ và vốn cổ phần. CSFB/HOLT tính giá trị hiện tại của các tài sản hiện có là giá trị hiện tại của các dòng tiền liên quan đến tài sản chậm lại và nhượng lại vốn luân chuyển không khấu hao liên quan. Phương pháp định giá HOLT CFROI bao gồm 40 năm suy thoái lợi nhuận tương đương với lợi nhuận trung bình của toàn thị trường. Phần trăm tương lai =

[Tổng nợ và vốn cổ phần (thị trường) – Giá trị hiện tại của tài sản hiện có]/[Tổng nợ và vốn cổ phần (thị trường)].

8. Xem Stall Points (Washington, DC: Corporate Strategy Board, 1998).

9. Trong phần này, chúng tôi chỉ tập trung vào áp lực mà thị trường vốn cổ phần đòi hỏi các công ty tăng trưởng, nhưng còn có nhiều áp lực khác. Ở đây chúng tôi sẽ đề cập đến một vài áp lực khác. Thứ nhất, khi công ty đang tăng trưởng sẽ có thêm cơ hội cho nhân viên được đề bạt lên các vị trí quản lý đang để ngỏ. Do đó, tiềm năng tăng trưởng trong trách nhiệm và khả năng quản lý ở một doanh nghiệp đang tăng trưởng sẽ lớn hơn rất nhiều so với một doanh nghiệp trì trệ. Khi tăng trưởng chậm lại, nhà quản lý có cảm giác khả năng thăng tiến của mình sẽ không bị hạn chế bởi tài năng và thành tích cá nhân mà là bằng số năm từ giờ cho đến khi quản lý cấp trên của họ nghỉ hưu. Khi điều này xảy ra, nhiều nhân viên có năng lực có xu hướng rời công ty, ảnh hưởng đến khả năng tái tạo tăng trưởng của công ty. Đầu tư vào công nghệ mới cũng trở nên khó khăn. Khi doanh nghiệp đang tăng trưởng thiếu công suất và phải xây dựng nhà máy hoặc cửa hàng mới thì rất dễ để sử dụng công nghệ mới nhất. Khi công ty đã ngừng tăng trưởng và vượt quá công suất sản xuất thì các đề án đầu

tư vào công nghệ mới thường là không ổn vì tổng chi phí vốn và chi phí sản xuất trung bình cho công nghệ mới được so sánh với chi phí biên tế để sản xuất trong một nhà máy đã khấu hao hoàn toàn. Kết quả là các doanh nghiệp đang tăng trưởng thường có lợi thế về công nghệ so với các đối thủ tăng trưởng chậm. Nhưng lợi thế này không hẳn là xuất phát từ tầm nhìn xa trông rộng của nhà quản lý mà là từ sự khác biệt trong tình huống giữa tăng trưởng với không tăng trưởng.

10. Minh chứng chi tiết cho đánh giá này được cung cấp ở ghi chú 1.

11. Xem ví dụ ở Strategies for Change: Logical Incrementalism (Homewood, IL: R.D. Irwin, 1980) của James Brian Quinn. Quinn đề xuất rằng bước đầu tiên mà các giám đốc doanh nghiệp cần làm để xây dựng doanh nghiệp mới là khuyến khích ý tưởng, sau đó phát triển ý tưởng hứa hẹn nhất và bỏ qua số còn lại. Theo quan điểm này, chìa khóa đến cải cách thành công nằm ở chỗ chọn đúng ý tưởng để phát triển – và quyết định đó phải dựa vào các cảm nhận trực giác phức tạp, có được nhờ kinh nghiệm. Công trình mới đây của Tom Peters (Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution [New York: Knopf/Random House, 1987]) khuyên các nhà quản lý cải cách "thất bại nhanh chóng" – để theo đuổi các ý tưởng kinh doanh mới trên quy mô

nhỏ và theo một cách thu lại được phản hồi nhanh chóng về tính khả thi của ý tưởng. Những người ủng hộ cách tiếp cận này khuyên các lãnh đạo công ty không nên nản chí trước thất bại vì phải thử nhiều lần thì doanh nghiệp mới thành công mới có thể ra đời. Những người khác viện dẫn phép loại suy với tiến hóa sinh học, trong đó đột biến xảy ra theo những con đường có vẻ ngẫu nhiên. Giả thuyết tiến hóa thừa nhận rằng sinh vật đột biến phát triển hay chết đi là dựa trên sự phù hợp của nó với "môi trường lựa chọn" – các điều kiện trong đó nó phải cạnh tranh với các sinh vật khác để có được nguồn sống cần thiết. Do đó, tin rằng các cải cách tốt và xấu xuất hiện ngẫu nhiên, các nhà nghiên cứu này khuyên các lãnh đạo công ty tập trung vào thiết lập một "môi trường lựa chọn" trong đó các ý tưởng khả thi mới được sàng lọc khỏi các ý tưởng tồi càng nhanh càng tốt. Ví dụ như Gary Hamel ủng hộ thiết lập "Thung lũng Silicon bên trong" – một môi trường trong đó các kết cấu hiện có liên tục được phá dỡ rồi kết hợp lại theo cách mới và thử nghiệm để đạt được một kết cấu thực sự hiệu quả. (Xem Gary Hamel, Leading the Revolution [Boston: Harvard Business School Press, 2001].) Chúng tôi không phê phán các cuốn sách này. Với hiểu biết hiện tại, chúng có thể rất hữu ích vì nếu quá trình cải cách đúng là ngẫu nhiên thì các nhà quản lý sẽ có được một bối cảnh trong

đó họ có thể đẩy nhanh tốc độ cải cách và thử nghiệm các ý tưởng. Nhưng nếu quá trình này về bản chất không phải ngẫu nhiên, theo ý kiến của chúng tôi, thì tập trung vào bối cảnh sẽ chỉ giải quyết được triệu chứng chứ không phải nguồn gốc vấn đề. Để lý giải điều này, hãy xem xét các nghiên cứu về khả năng trứ danh của 3M trong công cuộc thực hiện một loạt các cải cách tạo tăng trưởng. Một điểm nổi bật trong các nghiên cứu này là "quy luật 15%" của 3M: Ở 3M, nhiều nhân viên được phép dành 15% thời gian của mình để triển khai các ý tưởng của riêng họ về các dự án tăng trưởng mới. Khoảng thời gian "bê trễ" này được bù đắp bởi một dự toán đầu tư rải rác rộng khắp để nhân viên có thể đầu tư thử cho các động cơ tăng trưởng của mình. Nhưng chính sách này hướng dẫn được gì cho một kỹ sư ở 3M? Anh ta được cho 15% thời gian "bê trễ" để thiết lập các dự án tăng trưởng mới. Anh ta cũng được dặn rằng thứ mà anh ta nghĩ ra sẽ phải chịu các áp lực lựa chọn thị trường nội vi, rồi đến các áp lực lựa chọn thị trường ngoại vi. Tất cả đều là các thông tin hữu ích, nhưng không thông tin nào giúp anh ta nảy ra một ý tưởng hay quyết định xem ý tưởng nào là đáng theo đuổi. Thế bế tắc này là phổ biến đối với các nhà quản lý và nhà điều hành ở mọi cấp bậc trong tổ chức. Từ kỹ sư đến quản lý bậc trung, từ trưởng phòng đến CEO, chỉ tập trung vào

tạo bối cảnh cho cải cách phù hợp với kết quả từ bối cảnh đó là chưa đủ. Rút cục thì các nhà quản lý phải tạo ra được một cái gì đó vững chắc, và thành công của quá trình ấy phụ thuộc vào các quyết định của nhà quản lý. Tất cả các cách tiếp cận này tạo nên một "thoái lui vô hạn". Bằng việc đưa thị trường "vào nội bộ", thực ra ta đã tự chuốc lấy vấn đề: Các nhà quản lý làm thế nào để quyết định được ý tưởng nào sẽ được triển khai đến một mức nào đó mà ở đó chúng có thể chịu được các áp lực lựa chọn của thị trường nội vi? Đưa thị trường vào sâu bên trong cũng sẽ đặt ra vấn đề hóc búa tương tự. Rút cục thì các nhà cải cách phải quyết định xem họ sẽ tập trung vào làm gì và làm như thế nào – và những gì họ nên cân nhắc khi đưa ra quyết định chính là những gì ở trong hộp đen. Khi đó, chấp nhận tính ngẫu nhiên của cải cách không phải là bàn đạp hay con đường dẫn tới hiểu biết mà là rào cản. Tiến sĩ Gary Hamel là một trong những học giả đầu tiên nghiên cứu về vấn đề này lên tiếng với Giáo sư Christensen về khả năng rằng quản lý cải cách thực chất có tiềm năng mang lại kết quả dự đoán được. Chúng tôi xin cảm ơn ông vì các ý kiến rất hữu ích này.

12. Học giả giới thiệu các tác động này cho chúng tôi là Giáo sư Joseph Bower ở Trường Kinh doanh Harvard và Giáo sư Robert Burgelman ở Trường Kinh doanh

Stanford. Chúng tôi mang ơn họ rất nhiều. Xem Joseph L. Bower, Managing the Resources Allocation Process (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1970); Robert Burgelman và Leonard Sayles, Inside Corporate Innovation (New York: Free Press, 1986); và Robert Burgelman, Strategy is Destiny (New York, Free Press, 2002).

13. Clayton M. Christensen và Scott D. Anthony, "What's the BIG idea?" Case 9-602-105 (Boston: Harvard Business School, 2001).

14. Chúng tôi đã cố ý chọn các cụm từ như "tăng xác suất thành công" vì gây dựng doanh nghiệp có lẽ sẽ không bao giờ trở nên hoàn toàn dự đoán được vì ít nhất ba lý do. Lý do thứ nhất nằm ở bản chất của thương trường cạnh tranh. Các công ty mà hành động hoàn toàn dự đoán được sẽ bị đánh bại khá dễ dàng. Vì vậy, tất cả các công ty đều muốn hành động thật khó đoán. Lý do thứ hai là thách thức tính toán đi kèm với bất kỳ hệ thống nào có số lượng kết quả có thể xảy ra quá lớn. Cờ vua là một ví dụ về trò chơi hoàn toàn được định đoạt: Sau nước đi đầu tiên của quân trắng, quân đen sẽ luôn từ bỏ. Nhưng số lượng ván cờ có thể diễn ra và thách thức tính toán lớn đến nỗi ngay cả kết quả các ván cờ giữa các siêu máy tính cũng vẫn không thể dự đoán được. Lý do thứ ba nằm ở giả thuyết phức tạp, trong đó ngay cả

các hệ thống đã xác định hoàn toàn không vượt qua khả năng tính toán của chúng ta vẫn có thể tạo ra các kết quả ngẫu nhiên. Đánh giá mức độ dự đoán được của kết quả cải cách và ý nghĩa của bất kỳ điều không chắc chắn còn lại nào vẫn còn là một thách thức về giả thuyết với các hàm ý thực tế quan trọng.

15. Thách thức cải thiện mức độ dự đoán được đã được giải quyết thành công phần nào nhờ khoa học tự nhiên. Nhiều ngành khoa học ngày nay có vẻ bị ảnh hưởng và xuống dốc – ví dụ như dự đoán được hoặc bị chi phối bởi các luật nhân quả rõ ràng. Nhưng không phải lúc nào cũng vậy: Nhiều sự việc xảy ra trong thế giới tự nhiên có vẻ rất ngẫu nhiên và phức tạp đến không hiểu nổi đối với người cổ đại và các nhà khoa học thời kỳ đầu. Nghiên cứu bám chặt lấy phương pháp khoa học đã mang lại tính dự đoán được để từ đó đạt được nhiều tiến triển. Ngay cả khi các giả thuyết tiên tiến nhất của chúng ta đã thuyết phục được các nhà khoa học rằng thế giới này không hề tất định thì ít nhất các hiện tượng cũng xảy ra ngẫu nhiên theo cách dự đoán được. Ví dụ như các căn bệnh lây nhiễm trước đây dường như xuất hiện rất ngẫu nhiên. Con người không hiểu điều gì đã gây ra chúng. Ai sống, ai chết thật khó đoán định. Tuy kết quả có vẻ ngẫu nhiên nhưng quá trình dẫn đến kết quả thì không hề ngẫu nhiên – mà chỉ là không được hiểu đầy đủ. Ngày

nay, với rất nhiều loại ung thư, xác suất sống sót của bệnh nhân chỉ có thể được diễn đạt bằng phần trăm, tương tự như trong thế giới của vốn đầu tư mạo hiểm. Tuy nhiên, lý do không phải vì kết quả không đoán định được, mà là chúng ta chưa hiểu được quá trình.

16. Peter Senge gọi các giả thuyết là các mô hình trí tuệ (xem Peter Senge, The Fifth Discipline [New York: Bantam Doubleday Dell, 1990]). Chúng tôi đã cân nhắc việc sử dụng thuật ngữ mô hình trong cuốn sách này nhưng cuối cùng đã chọn dùng từ giả thuyết. Chúng tôi làm vậy để khuyến khích người đọc coi trọng một thứ thực sự có giá trị.

17. Một bài mô tả đầy đủ về quá trình xây dựng giả thuyết cũng như cách các tác giả và viện sĩ kinh doanh lờ đi và vi phạm các nguyên tắc cơ bản của quá trình này có thể được tìm thấy trong một bài nghiên cứu hiện đang được duyệt, "The Process of Theory Building" của Clayton Christensen, Paul Carlile và David Sundahl. Các bản in giấy hoặc điện tử hiện có ở văn phòng của Giáo sư Christensen, cchristensen@hbs.edu. Chúng tôi đã dựa vào một số học giả để tổng hợp mô hình xây dựng giả thuyết được trình bày trong nghiên cứu này (và được tóm tắt rất ngắn gọn trong cuốn sách này), theo thứ tự bảng chữ cái là: E. H. Carr, What Is History? (New York: Vintage Books, 1961); K. M. Eisenhardt, "Building

Theories from Case Study Research," Academy of Management Review 14, no. 4 (1989): 532–550; B. Glaser and A. Straus, The Discovery of Grounded Theory: Strategies of Qualitative Research (London: Wiedenfeld and Nicholson, 1967); A. Kaplan, The Conduct of Inquiry: Methodology for Behavioral Research (Scranton, PA: Chandler, 1964); R. Kaplan, "The Role for Empirical Research in Management Accounting," Accounting, Organizations and Society 4, no. 5 (1986): 429–452; T. Kuhn, The Structure of Scientific Revolutions (Chicago: University of Chicago Press, 1962); M. Poole and A. Van de Ven, "Using Paradox to Build Management and Organization Theories," Academy of Management Review 14, no. 4 . 1989): 562–578; K. Popper, The Logic of Scientific Discovery (New York: Basic Books, 1959); F. Roethlisberger, The Elusive Phenomena (Boston: Harvard Business School Division of Research, 1977); Arthur Stinchcombe, "The Logic of Scientific Inference," chapter 2 in Constructing Social Theories (New York: Harcourt, Brace & World, 1968); Andrew Van de Ven, "Professional Science for a Professional School," in Breaking the Code of Change, eds. Michael Beer and Nitin Nohria (Boston: Harvard Business School Press, 2000); Karl E. Weick, "Theory Construction as

Disciplined Imagination," Academy of Management Review 14, no. 4, (1989): 516–531; and R. Yin, Case Study Research (Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1984).

18. Điều chúng tôi muốn nói là thành công của một giả thuyết phải được đo bằng độ chính xác khi nó dự đoán kết quả qua một loạt các tình huống mà các nhà quản lý gặp phải. Do đó, chúng tôi không tìm kiếm "sự thật" theo nghĩa tuyệt đối; tiêu chuẩn của chúng tôi là tính thực tiễn và hữu ích. Nếu giúp các nhà quản lý đạt được thành công mong muốn thì chúng tôi đã thành công. Đo mức độ thành công của các giả thuyết dựa trên tính hữu ích của chúng là một truyền thống được đánh giá cao trong triết lý khoa học, được thể hiện đầy đủ nhất trong chủ nghĩa thực chứng logic. Xem R. Carnap, Empiricism, Semantics and Ontology (Chicago: University of Chicago Press, 1956); W. V. O. Quine, Two Dogmas of Empiricism (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1961); and W. V. O. Quine, Epistemology Naturalized. (New York: Columbia University Press, 1969).

19. Đây là một thiếu sót nghiêm trọng của nhiều nghiên cứu về quản lý. Các nhà kinh tế lượng gọi đây là "lấy mẫu trên biến số lệ thuộc". Nhiều tác giả cũng như nhiều người tự coi mình là các viện sĩ nghiêm túc đều háo hức

chứng minh giá trị của các giả thuyết của mình đến nỗi cố tình bỏ qua phát hiện về những điều bất thường. Trong nghiên cứu tình huống, điều này được thực hiện bằng cách cẩn thận lựa chọn các ví dụ chứng minh cho giả thuyết. Trong các nghiên cứu học thuật chính quy hơn thì điều này được thực hiện bằng cách bỏ qua các dữ liệu không phù hợp với "giá trị ngoại lệ" của mô hình và tìm cách biện hộ cho việc loại bỏ chúng khỏi phân tích thống kê. Cả hai cách làm này đều hạn chế nghiêm trọng tính hữu ích của những gì được viết ra. Thực ra, chính phát hiện về hiện tượng mà giả thuyết hiện tại không giải thích được sẽ giúp các nhà nghiên cứu xây dựng giả thuyết tốt hơn dựa trên một kế hoạch phân loại tốt hơn. Chúng ta cần nghiên cứu tìm ra sự dị thường chứ không phải để bỏ qua sự dị thường. Chúng tôi đã khuyến khích các nghiên cứu sinh đang tìm kiến câu hỏi nghiên cứu tiềm năng cho bài luận văn của mình chỉ cần đặt câu hỏi khi nào một giả thuyết "kỳ cục" không sử dụng được – ví dụ như "Khi nào tái kỹ nghệ quy trình là một ý tưởng tồi?" hoặc "Liệu bạn có bao giờ muốn thuê ngoài một việc là thế mạnh cơ bản của bạn, và tự làm một việc không phải thế mạnh của mình?" Đặt ra các câu hỏi như vậy gần như luôn luôn cải thiện căn cứ của giả thuyết ban đầu. Cơ hội cải thiện hiểu biết này thường tồn tại ngay cả trong các bài nghiên cứu tốt nhất. Ví dụ

như một kết luận quan trọng trong cuốn Từ tốt đến vĩ đại (New York: HarperBusiness, 2001) của Jim Collins là các nhà điều hành của các công ty thành công này không phải là những con người hào nhoáng và đầy lôi cuốn, mà là những con người khiếm tốn biết tôn trọng ý kiến của người khác. Một cơ hội tốt để phát triển căn cứ nghiên cứu của Collins là đặt câu hỏi "Có khi nào bạn thực sự không muốn có một CEO khiêm tốn, kém lôi cuốn không?" Chúng tôi nghĩ là có – và xác định các tình huống khác nhau trong đó cá tính và tính khiêm tốn là ưu điểm hoặc nhược điểm sẽ giúp ích rất nhiều cho ban giám đốc.

20. Chúng tôi muốn cảm ơn Matthew Christensen của Tập đoàn Tư vấn Boston vì đã gợi ý dùng ví dụ từ ngành hàng không này để giải thích vì sao phân loại đúng cách là nền tảng để mang lại tính dự đoán được. Hãy để ý tầm quan trọng của việc các nhà nghiên cứu đã phát hiện ra các tình huống trong đó các cơ chế cất cánh và ổn định không giúp chuyến bay thành công. Chính công cuộc tìm kiếm thất bại đã khiến thành công trở nên khả thi vững chắc như vậy. Không may là nhiều người nghiên cứu về quản trị lại có vẻ mong muốn không phải chỉ ra những trường hợp mà giả thuyết của họ không dự đoán được chính xác. Họ tránh nghiên cứu những điều dị thường thay vì tìm kiếm sự dị thường và

vì vậy góp phần gia tăng sự khó đoán định. Vì vậy, phần lớn sự khó đoán định trong gây dựng doanh nghiệp tồn tại là do chính những người nghiên cứu và viết lách về các vấn đề này. Đôi khi chúng tôi cũng chịu thua vấn đề đó. Chúng tôi khẳng định rằng trong quá trình phát triển và cải thiện các giả thuyết trong cuốn sách này, chúng tôi thực sự đã cố gắng phát hiện các trường hợp ngoại lệ và dị thường mà giả thuyết không dự đoán được; nhờ đó, chúng tôi đã cải thiện đáng kể các giả thuyết này. Nhưng dị thường vẫn tồn tại. Ý thức được điều này, chúng tôi đã ghi chú lại trong sách. Nếu có độc giả nào quen thuộc với các dị thường mà các giả thuyết này chưa lý giải được thì hãy giải thích cho chúng tôi, để chúng ta có thể cùng nhau cải thiện mức độ dự đoán được khi xây dựng doanh nghiệp.

21. Ví dụ như trong các nghiên cứu về cách các công ty giải quyết thay đổi về công nghệ, các nhà nghiên cứu trước đây đề xuất phân loại theo thuộc tính, chẳng hạn như thay đổi lượng gia và thay đổi đẳng phương, thay đổi sản phẩm và thay đổi quy trình. Mỗi cách phân loại dùng cho một giả thuyết khác nhau dựa trên sự tương quan, xem các công ty mới thành lập và các công ty lâu năm bị ảnh hưởng bởi thay đổi như thế nào, và mỗi cách tương ứng với một sự cải thiện trong khả năng dự đoán so với kế hoạch phân loại trước đó. Ở giai đoạn này của

quá trình, hiếm khi có một giả thuyết được nhất trí là tốt nhất vì hiện tượng có quá nhiều thuộc tính. Các học giả của quá trình này đã quan sát thấy rằng sự hỗn loạn này là một giai đoạn quan trọng nhưng không tránh khỏi khi xây dựng giả thuyết. Xem Thomas Kuhn, The Structure of Scientific Revolutions (Chicago: University of Chicago Press, 1962). Kuhn ghi chép đầy đủ nỗ lực của những người ủng hộ các giả thuyết đối đầu khác ở giai đoạn này trước khi tiến tới một mô hình. Thêm vào đó, một trong những cuốn sách có ảnh hưởng lớn nhất về nghiên cứu quản trị và khoa học xã hội đã được Barney G. Glaser và Anselm L. Strauss viết nên (The Discovery of Grounded Theory: Strategies of Qualitative Research [London: Wiedenfeld and Nicholson, 1967]). Dù họ đặt tên cho khái niệm mấu chốt của mình là "giả thuyết vững chắc" nhưng cuốn sách thực ra được viết về phân loại, vì quá trình này là trọng tâm để xây dựng giả thuyết đúng đắn. Thuật ngữ "giả thuyết độc lập" của họ cũng giống như thuật ngữ "nhóm loại dựa vào thuộc tính" của chúng tôi. Họ mô tả cách một nhóm các nhà nghiên cứu cuối cùng đã thành công trong việc biến hiểu biết của mình thành "giả thuyết chính thức" mà chúng tôi gọi là "nhóm loại dựa vào tình huống".

22. Clayton M. Christensen, The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail

(Boston: Harvard Business School Press, 1997).

23. Các nhà quản lý cần biết liệu một giả thuyết có áp dụng được cho trường hợp của họ hay không, liệu họ có nên tin nó không. Một cuốn sách rất hữu ích về vấn đề này là Case Study Research: Design and Methods (Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1984) của Robert K. Yin. Từ khái niệm của Yin, chúng tôi kết luận rằng tính ứng dụng của một giả thuyết (mà Yin gọi là giá trị ngoài) được thiết lập bởi kế hoạch phân loại hợp lý của nó. Không còn cách nào khác để đánh giá xem giả thuyết áp dụng hay không áp dụng được ở đâu. Để lý giải, hãy xem xét mô hình cải cách đột phá được sinh ra từ nghiên cứu về ngành sản xuất ổ đĩa trong các chương đầu tiên của cuốn The Innovator's Dilemma. Tất nhiên, mối bận tâm mà các độc giả của nghiên cứu này nêu ra là liệu giả thuyết đó có áp dụng được cho các ngành khác hay không. Cuốn The Innovator's Dilemma đã cố gắng giải quyết các mối bận tâm này bằng cách cho thấy chính giả thuyết giải thích vì sao ai thành công hay thất bại trong ngành sản xuất ổ đĩa cũng giải thích được những gì xảy ra trong ngành sản xuất máy xúc cơ học, thép, bán lẻ, xe máy, phần mềm kế toán, điều khiển mô tô, máy tính và điều trị tiểu đường. Các ngành đa dạng này được lựa chọn để củng cố tính ứng dụng của giả thuyết. Nhưng làm vậy cũng không hết được các mối

bận tâm. Độc giả tiếp tục hỏi liệu giả thuyết này có áp dụng được cho hóa học, phần mềm cơ sở dữ liệu, v.v... hay không. Áp dụng bất kỳ giả thuyết nào cho các ngành khác nhau không thể chứng minh được tính ứng dụng của nó vì nó sẽ luôn khiến các nhà quản lý tự hỏi liệu tình huống hiện tại còn điều gì khiến giả thuyết không tin cậy được. Một số nhà nghiên cứu học thuật, với nỗ lực không vượt quá tính đúng đắn của những gì họ có thể khẳng định và không khẳng định, đã tốn rất nhiều công sức để xác định các "điều kiện ranh giới" trong đó khám phá của họ có thể tin cậy được. Làm vậy là rất tốt, nhưng nếu họ không tự xác định các tình huống nào khác nằm ngoài các "điều kiện ranh giới" trong nghiên cứu của chính mình thì họ đã hạn chế những gì mình có thể đóng góp cho một giả thuyết hữu ích.

24. Một ví dụ về tầm quan trọng của việc phân loại đúng có thể thấy được khi đặt cạnh nhau hai cuốn sách được viết bởi các sinh viên rất thông minh về quản trị và cạnh tranh, tạo nên các trường hợp với các giải pháp hoàn toàn đối lập cho một vấn đề. Các nhóm nghiên cứu giải quyết cùng một vấn đề cơ bản – thách thức tạo ra tăng trưởng lợi nhuận lâu dài. Trong cuốn Creative Destruction (New York: Currency/Doubleday, 2001), Richard Foster và Sarah Kaplan nêu luận điểm rằng nếu

các doanh nghiệp muốn tăng trưởng bền vững với tỷ lệ ngang bằng với thị trường thì họ phải sẵn sàng khám phá các mô hình kinh doanh mới và đối mặt với sự hỗn độn làm nên thị trường vốn. Cùng lúc, một nghiên cứu xuất sắc khác là Profit from the Core (Boston: Harvard Business School Press, 2001) của các nhà cố vấn ở Bain là Chris Zook và James Allen cũng dựa vào bằng chứng hiện tượng học ấy – rằng chỉ một phần rất nhỏ trong số các công ty là có thể duy trì lợi nhuận cao hơn mức thị trường trong một thời gian đủ dài. Nhưng cuốn sách của họ lại khuyến khích các công ty tập trung vào củng cố các dự án hiện tại hơn là cố gắng dự đoán hay thậm chí là phản ứng trước sự thất thường của các nhà đầu tư vốn cổ phần bằng cách nỗ lực tạo tăng trưởng mới ở các thị trường kém liên quan hơn. Trong khi Foster và Kaplan thúc đẩy kết quả về mức độ phù hợp tăng trưởng trong quá khứ trong bối cảnh cạnh tranh liên tục và ủng hộ thay đổi trong tình hình cấp bách hiện nay, thì Zook và Allen giữ quan điểm rằng tập trung vẫn là muôn thuở và là chìa khóa dẫn đến thành công. Quan điểm của họ loại trừ lẫn nhau. Chúng ta nên nghe theo lời khuyên của ai? Hiện tại, các nhà quản lý đang vật lộn với vấn đề về tăng trưởng không có lựa chọn nào khác ngoài cách đi theo một phe dựa trên danh tiếng của tác giả và lời giới thiệu trên bìa sách. Câu trả lời là có một cơ hội lớn để

các nhà nghiên cứu theo hướng tình huống đi lên từ nền tảng quý giá mà hai nhóm tác giả này thiết lập nên. Câu hỏi cần được trả lời giờ đây là: Trong tình huống nào thì tập trung vào hoặc gần cốt lõi sẽ mang lại lợi nhuận và tăng trưởng bền vững, và khi nào thì nên đi theo hướng rộng hơn của Foster?

1. Chúng tôi đã đề cập ở chương 1 rằng trong các giai đoạn đầu khi xây dựng giả thuyết, các học giả chỉ có thể đề xuất các phân nhóm được xác định bởi thuộc tính của hiện tượng. Các nghiên cứu đó là những bước đi quan trọng trong quá trình. Một cuốn sách quan trọng trong số đó là Richard Foster, Innovation: The Attacker's Advantage (New York: Summit Books, 1986). Một nghiên cứu khác dự đoán rằng các doanh nghiệp đi đầu sẽ thất bại khi xuất hiện một cải cách chứa đựng những công nghệ hoàn toàn mới. Xem Michael L. Tushman and Philip Anderson, "Technological Discontinuities and Organizational Environments," Administrative Science Quarterly 31 (1986). Nghiên cứu của Giáo sư James M. Utterback của MIT và các đồng nghiệp về các thiết kế vượt trội đã có công đưa giả thuyết này đến chỗ phân loại dựa trên tình huống. Ví dụ có thể xem James M. Utterback and William J. Abernathy, "A Dynamic Model of Process and Product Innovation" Omega 33, no. 6 (1975): 639–656; và

Clayton M. Christensen, Fernando F. Suarez, and James M. Utterback, “Strategies for Survival in Fast-Changing Industries,” Management Science 44, no. 12 (2001): 207–220.

2. Các khách hàng đòi hỏi là những khách hàng sẵn sàng trả cho những cải tiến về một số mặt của sản phẩm – tốc độ nhanh hơn, kích thước nhỏ hơn, độ tin cậy cao hơn, v.v... Các khách hàng ít đòi hỏi hoặc không đòi hỏi là những khách hàng muốn trao đổi kiểu khác, chấp nhận hiệu quả thấp hơn (tốc độ chậm hơn, kích thước lớn hơn, độ tin cậy thấp hơn, v.v...) để đổi lấy giá thấp hơn tương ứng. Chúng tôi biểu thị chúng là các đường thẳng vì theo thực nghiệm, khi được vẽ trên giấy kẻ thì chúng đúng là đường thẳng, cho thấy rằng khả năng tận dụng cải tiến của chúng ta tăng với tốc độ cấp số mũ – tuy vẫn là một tốc độ chậm hơn so với tiến bộ công nghệ.

3. Sau khi theo dõi các sinh viên và nhà quản lý đọc, hiểu và nói về sự khác biệt giữa công nghệ bền vững và đột phá này, chúng tôi đã nhận thấy xu hướng chung của con người là tiếp nhận một khái niệm, dữ liệu hoặc lối suy nghĩ mới và biến đổi nó sao cho phù hợp với mô hình trong đầu họ. Vì vậy, nhiều người đã đánh đồng thuật ngữ cải cách bền vững của chúng tôi với cấu trúc cải cách “lượng gia” của họ, và đánh đồng thuật ngữ

công nghệ đột phá với các từ cấp tiến, đột phá, sáng tạo hoặc khác biệt. Sau đó họ kết luận rằng các ý tưởng phá vỡ (theo như họ định nghĩa thuật ngữ này) là đầu tư tốt và xứng đáng. Chúng tôi rất tiếc là điều này đã xảy ra vì kết quả nghiên cứu của chúng tôi gắn liền với một định nghĩa cụ thể của tính phá vỡ, như đã được nêu ở trên. Vì lý do đó mà trong cuốn sách này chúng tôi đã thay thuật ngữ công nghệ đột phá bằng cải cách đột phá – để giảm thiểu khả năng độc giả biến đổi khái niệm này cho phù hợp với những gì mà chúng tôi tin là một cách phân loại tình huống không đúng.

4. Cuốn The Innovator's Dilemma nêu rằng các doanh nghiệp lớn mạnh chỉ có thể trụ vững ở vị trí đầu ngành khi gặp phải công nghệ đột phá khi các doanh nghiệp lớn thành lập một tổ chức hoàn toàn riêng biệt và cho nó đặc quyền được tự do xây dựng một dự án hoàn toàn mới với một mô hình kinh doanh hoàn toàn mới. Vì vậy, IBM có thể trụ vững ở vị trí đầu ngành khi máy tính mini phá vỡ máy tính lớn vì họ cạnh tranh ở thị trường máy tính mini với một đơn vị kinh doanh khác. Khi máy tính cá nhân ra đời, IBM đối phó với phá vỡ đó bằng cách thiết lập một đơn vị kinh doanh tự trị ở Florida. Hewlett-Packard vẫn dẫn đầu ngành sản xuất máy in vì đã thiết lập một bộ phận sản xuất và bán máy in phun mực hoàn toàn không lệ thuộc vào bộ phận sản xuất

máy in ở Boise, nơi sản xuất và bán máy in laze. Từ khi cuốn The Innovator's Dilemma được xuất bản, một loạt các công ty phải đối mặt với phá vỡ đã thành công trong việc trở thành những người dẫn đầu trong làn sóng phá vỡ nhắm vào họ bằng cách thiết lập các đơn vị tổ chức riêng rẽ để đối phó với phá vỡ. Charles Schwab trở thành hãng môi giới trực tuyến hàng đầu; Teradyne, hãng sản xuất thiết bị kiểm tra chất bán dẫn, đứng đầu ngành sản xuất máy kiểm tra máy tính cá nhân; và Intel giới thiệu chip Celeron, đòi lại phân khúc thấp của thị trường vi xử lý. Chúng tôi hy vọng rằng nhiều công ty lớn học được cách đối phó với phá vỡ qua các đơn vị kinh doanh độc lập khi phải đối mặt với các cơ hội phá vỡ, lợi thế vốn thuộc về các doanh nghiệp mới và người cấp vốn của họ sẽ chuyển sang cho các doanh nghiệp đầu ngành đang tìm kiếm cơ hội tăng trưởng mới.

5. Một ngoại lệ cho điều này được tìm thấy ở Nhật Bản, nơi một vài nhà máy phức hợp sau này đã mua lại các công ty thép nhỏ.

6. Quan điểm đơn giản của các nhà kinh tế học rằng giá được xác định là điểm giao nhau của đường cung và cầu giải thích cho hiện tượng này. Giá hướng về chi phí tiền mặt của nhà sản xuất biên tế (hay chi phí cao hơn); công suất của nhà sản xuất này là cần thiết để lượng cầu đáp ứng được lượng cung. Khi các nhà sản xuất biên tế là

các nhà máy phức hợp chi phí cao thì các nhà máy nhỏ có thể kiếm lợi nhuận từ cốt thép. Khi các nhà sản xuất biên tế là các nhà máy nhỏ thì giá cốt thép tụt dốc. Cơ chế tương tự đã phá hỏng lợi nhuận tạm thời của các nhà máy nhỏ ở mỗi phân khúc thị trường, như đã được mô tả ở trên.

7. Việc giảm chi phí hiếm khi tạo được lợi thế cạnh tranh được biện luận đầy thuyết phục trong Michael Porter, "What Is Strategy?" Harvard Business Review, November–December 1996, 61–78.

8. Chúng tôi khuyên đọc Steven C. Wheelwright and Kim B. Clark, Revolutionizing New Product Development (New York: The Free Press, 1992); Stefan Thomke, Experimentation Matters: Unlocking the Potential of New Technologies for Innovation (Boston: Harvard Business School Press, 2003); Stefan Thomke and Eric von Hippel, "Customers as Innovators: A New Way to Create Value," Harvard Business Review, April 2002, 74–81; and Eric von Hippel, The Sources of Innovation (New York: Oxford University Press, 1988).

9. Mô hình này giải thích khá rõ ràng vì sao các công ty hàng không lớn ở Mỹ thu được ít lợi nhuận như vậy. Southwest Airlines gia nhập với tư cách một nhà phá vỡ thị trường mới (khái niệm được định nghĩa ở chương 3), cạnh tranh ở Texas nhằm thu hút những hành khách

đáng lẽ đã không chọn bay mà thay vào đó là ô tô và xe buýt. Hãng hàng không này đã thận trọng chọn các sân bay nhỏ, tránh cạnh tranh trực tiếp với các hãng lớn. Chính các nhà phá vỡ cấp thấp trong ngành này – các hãng hàng không như JetBlue, AirTran, People Express, Florida Air, Reno Air, Midway, Spirit, Presidential và nhiều hãng khác – đã gây ra sự kém lợi nhuận ấy. Khi các doanh nghiệp đứng đầu ở hầu hết các ngành khác bị tấn công bởi các nhà phá vỡ cấp thấp, họ có thể bỏ lên thị trường cấp cao và vẫn có lãi (và thường là tăng lãi) trong một thời gian. Các công ty thép phức hợp tiến lên thị trường cấp cao tránh khỏi các nhà máy nhỏ. Các cửa hàng bách hóa toàn dịch vụ tiến lên thị trường cao cấp của quần áo, nội thất và mỹ phẩm khi các cửa hàng bách hóa chiết khấu tấn công các loại hàng xài bền có thương hiệu như phần cứng, sơn, đồ chơi, hàng thể thao và dụng cụ nhà bếp ở phân khúc lợi nhuận thấp của hỗn hợp hàng hóa. Ngày nay các cửa hàng bách hóa chiết khấu như Target và Wal-Mart đang tiến lên thị trường cao cấp của quần áo, nội thất và mỹ phẩm khi các nhà chiết khấu hàng xài bền như Circuit City, Toys ‘R Us, Staples, Home Depot và Ktchens Etc. tấn công phân khúc thị trường thấp; v.v... Vấn đề trong ngành hàng không là các hãng lớn không thể tiến lên thị trường cao cấp. Cơ cấu chi phí cố định cao của họ khiến họ không

thể bỏ phân khúc thị trường thấp. Vì vậy, các nhà phá vỡ thị trường thấp tấn công dễ dàng; tuy nhiên, khi một trong số họ đã trở nên lớn mạnh thì các hãng lớn sẽ tuyên bố rằng thế là đủ, và quay ra chiến đấu. Chính vì vậy mà chưa có nhà phá vỡ cấp thấp nào tồn tại được hơn vài năm. Nhưng vì phá vỡ cấp thấp bởi các công ty mới có thể được thực hiện dễ dàng đến vậy nên các hãng lớn không bao giờ có thể tăng giá cấp thấp lên mức lợi nhuận hấp dẫn.

10. Quá trình này được thuật lại trong một nghiên cứu tuyệt vời của Richard S. Rosenbloom, "From Gears to Chips: The Transformation of NCR and Harris in the Digital Era", Harvard Business School Business History Seminar, Boston, 1988.

11. Sẽ thật ngu ngốc khi tuyên bố rằng không thể thiết lập các công ty tăng trưởng mới bằng một chiến lược bền vững, vượt qua cạnh tranh. Nói chính xác hơn là khả năng thành công là rất thấp. Nhưng một số công ty mới bền vững đã thành công. Ví dụ, tập đoàn EMC đã chiếm thị phần thiết bị lưu trữ dữ liệu cao cấp của IBM trong những năm 1990 bằng một kết cấu sản phẩm khác với IBM. Nhưng như những gì chúng tôi được biết, các sản phẩm của EMC tốt hơn IBM ở chính những ứng dụng mà IBM phục vụ. Máy in laze của Hewlett-Packard là một công nghệ bền vững đối với máy in ma trận, một

thị trường do Epson thống trị. Nhưng Epson đã bỏ lỡ nó. Động cơ máy bay phản lực là một cải cách triệt để nhưng bền vững đối với động cơ pittông. Hai nhà sản xuất động cơ pittông là Rolls-Royce và Pratt & Whitney đã chuyển sang sản xuất máy bay phản lực thành công. Các hãng khác, chẳng hạn như Ford, thì không như vậy. General Electric là người mới trong cuộc cách mạng máy bay phản lực và trở nên rất thành công. Đây là những điều bất thường mà giả thuyết phá vỡ không thể giải thích. Tuy hướng của chúng tôi là coi như hầu hết các nhà quản lý lúc nào cũng kiểm soát doanh nghiệp của mình và quản lý nó một cách hiệu quả nhưng đôi khi họ cũng có thể bỏ qua cơ hội.

12. Điều này phần nào giải thích tại sao Dell Computer đã phá vỡ thành công đến vậy – vì họ đã tiến lên thị trường cấp cao để cạnh tranh với các nhà sản xuất máy tính trạm và server với chi phí cao, chẳng hạn như Sun Microsystems. Ngược lại, Gateway không phát đạt được như vậy dù ban đầu có mô hình kinh doanh tương tự vì họ không tiến lên thị trường cao cấp mạnh mẽ bằng và bị mắc kẹt với các chi phí không phân hóa được khi bán máy tính không phân hóa được. Chúng tôi tin rằng hiểu biết này là một phụ lục hữu ích cho quan điểm ban đầu của giáo sư Michael Porter rằng có hai loại chiến lược khả thi – khác biệt hóa và chi phí thấp (Michael Porter,

Competitive Strategy [New York: Free Press, 1980]). Nghiên cứu về phá vỡ bổ sung một phương diện động lực cho công trình của Porter. Về cơ bản, một chiến lược chi phí thấp chỉ mang lại lợi nhuận hấp dẫn cho đến khi các đối thủ cạnh tranh chi phí cao hơn đã bị đẩy ra khỏi một phân khúc của thị trường. Sau đó, đối thủ chi phí thấp cần phải tiến lên thị trường cao cấp để có thể cạnh tranh lại với các đối thủ chi phí cao hơn. Nếu không thể tiến lên thị trường cao cấp, chiến lược chi phí thấp trở thành chiến lược chi phí tương đương.

13. Xem Clayton M. Christensen, The Innovator's Dilemma (Boston: Harvard Business School Press, 1997), 130.

14. Khái niệm mạng lưới giá trị được giới thiệu trong Clayton M. Christensen, "Value Networks and the Impetus to Innovate," chương 2 cuốn The Innovator's Dilemma. Giáo sư Richard S. Rosenbloom của Trường Kinh doanh Harvard ban đầu đã nhận thấy sự tồn tại của các mạng lưới giá trị khi cố vấn cho nghiên cứu ban đầu của Christensen. Trong nhiều cách, tình huống trong một mạng lưới giá trị tương ứng với một "thế cân bằng Nash", được phát triển bởi John Nash (người đã đoạt giải Nobel và sau này càng trở nên nổi tiếng hơn qua bộ phim A Beautiful Mind). Trong thế cân bằng Nash, với hiểu biết của Công ty A về chiến lược tối ưu, tư lợi (lợi nhuận

tối đa) của mỗi công ty còn lại trong hệ thống, Công ty A không thể thấy được chiến lược nào tốt hơn cho mình hơn là chiến lược mà nó đang theo đuổi. Điều này cũng đúng cho tất cả các công ty khác trong hệ thống. Vì vậy, không công ty nào có động lực để thay đổi hướng đi, và do đó cả hệ thống sẽ khá chậm thay đổi. Khi các công ty trong một mạng lưới giá trị đang ở thế cân bằng Nash, nó hạn chế mức độ nhanh chóng mà khách hàng có thể bắt đầu tận dụng các cải tiến mới. Ứng dụng này của thế cân bằng Nash đối với hiểu biết về cải cách mới đây đã được giới thiệu trong Bhaskar Chakravorti, The Slow Pace of Fast Change (Boston: Harvard Business School Press, 2003). Tuy Chakravorti không tự xâu chuỗi lại nhưng khái niệm của ông là một cách tốt để hình dung hai điều về mô hình cải cách phá vỡ. Nó giải thích vì sao tốc độ phát triển công nghệ vượt quá khả năng tận dụng phát triển ấy của khách hàng. Nó cũng giải thích vì sao cạnh tranh với khách hàng không tiêu thụ, tạo ra một mạng lưới giá trị hoàn toàn mới, về lâu dài thường là cách dễ dàng hơn để tấn công một thị trường ổn định.

15. Một vài người thỉnh thoảng đã kết luận rằng khi người dẫn đầu không bị phá vỡ tiêu diệt ngay lập tức thì các tác động của phá vỡ đã phần nào ngừng hoạt động, còn những kẻ tấn công thì đang bị kìm chân. (Ví dụ,

xem Constantinos Charitou and Constantinos Markides, “Responses to Disruptive Strategic Innovation,” MIT Sloan Management Review, Winter 2003, 55.) Các kết luận này phản ánh một cách hiểu nông cạn về hiện tượng này, vì phá vỡ là một quá trình chứ không phải một sự kiện. Các tác động đang hoạt động mọi lúc mọi nơi. Ở một số ngành, các tác động phải mất vài thập kỷ để gây ảnh hưởng lên toàn ngành. Trong các trường hợp khác, chúng có thể chỉ mất vài năm. Nhưng các tác động – thực ra chính là việc chạy theo lợi nhuận tương đương với lợi thế cạnh tranh – luôn hoạt động. Tương tự như vậy, đôi khi các tác giả khác đã nhận thấy rằng doanh nghiệp đầu ngành thực ra không bị phá vỡ tiêu diệt mà lại bắt kịp làn sóng rất thuần thục. Vì vậy họ kết luận rằng giả thuyết phá vỡ là sai lầm. Kết luận này cũng không đúng. Khi ta thấy máy bay bay trên trời, nó không bác bỏ định luật hấp dẫn. Lực hấp dẫn vẫn có tác động đối với chiếc máy bay đang bay – chỉ có điều các kỹ sư đã tìm ra cách đối phó với tác động ấy. Khi ta thấy một công ty phá vỡ thành công thì đó là vì đội ngũ quản lý đã tìm ra cách khai thác các tác động dẫn đến thành công.

16. Xem Clayton M. Christensen and Richard S. Tedlow, “Patterns of Disruption in Retailing,” Harvard Business Review, January–February 2000, 42– 45.

17. Cuối cùng thì Wal-Mart đã có thể thiết lập các quá trình xoay vòng tài sản nhanh hơn Kmart. Điều này cho phép họ đạt lợi nhuận cao hơn ở mức lợi nhuận cận biên tương đương, cho Wal-Mart tốc độ tăng trưởng bền vững cao hơn.

18. Các doanh nghiệp ở vị trí của các cửa hàng bách hóa toàn dịch vụ có thể trốn tránh phá vỡ dễ dàng hơn rất nhiều so với đứng lại chiến đấu là vì trong tương lai gần, xoay vòng tài sản và hàng tồn kho rất khó thay đổi. Các cửa hàng bách hóa toàn dịch vụ cung cấp cho khách hàng lựa chọn sản phẩm rộng lớn hơn rất nhiều (nhiều đơn vị hàng hóa tồn kho hơn cho mỗi loại hàng), không tránh khỏi làm giảm xoay vòng hàng tồn kho. Các cửa hàng chiết khấu không chỉ cung cấp phạm vi hàng hóa hẹp hơn, chỉ tập trung vào các mặt hàng xoay vòng nhanh nhất, mà cơ sở hạ tầng hữu hình của họ thường cũng sắp xếp tất cả hàng hóa ở tầng bán hàng. Ngược lại, các cửa hàng bách hóa thường phải duy trì các buồng kho để cung cấp hàng thay thế cho số lượng hàng hóa hạn chế được đặt trên những kệ hàng đầy ắp của họ. Vì vậy, khi các cửa hàng chiết khấu phá vỡ xâm chiếm một phân khúc hỗn hợp hàng hóa của họ từ bên dưới, các cửa hàng bách hóa không thể ngay lập tức giảm biên lợi và đẩy nhanh xoay vòng. Tiến lên thị trường cao cấp nơi biên lợi vẫn còn đủ cao luôn là lựa chọn khả thi và

hấp dẫn hơn.
19. Các phá vỡ cấp thấp là ví dụ trực tiếp về điều mà nhà kinh tế học Joseph Schumpeter gọi là “phá hủy sáng tạo”. Các phá vỡ cấp thấp giúp nhanh chóng giảm thiểu chi phí trong một ngành – nhưng chỉ đạt được khi các doanh nghiệp mới tiêu diệt các doanh nghiệp lớn mạnh. Ngược lại, phá vỡ thị trường mới là một giai đoạn sáng tạo quan trọng – tiêu thụ mới – trước khi tiêu diệt tiêu thụ cũ.
20. Để tìm hiểu sâu hơn về tác động vĩ mô của phá vỡ, xem Clayton M. Christensen, Stuart L. Hart, and Thomas Craig, “The Great Disruption,” Foreign Affairs 80, no. 2 (March–April 2001): 80–95; và Stuart L. Hart and Clayton M. Christensen, “The Great Leap: Driving Innovation from the Base of the Pyramid,” MIT Sloan Management Review, Fall 2002, 51–56. Nghiên cứu Foreign Affairs chỉ ra rằng phá vỡ là động cơ cơ bản của phép màu kinh tế Nhật Bản trong những năm 1960, 1970 và 1970. Giống như các công ty khác, các nhà phá vỡ này – Sony, Toyota, Nippon Steel, Canon, Seiko, Honda, v.v... – đã tiến lên thị trường cao cấp, sản xuất một số sản phẩm chất lượng cao nhất thế giới trong thị trường của mình. Giống như các công ty Mỹ và châu Âu mà họ đã phá vỡ, những người khổng lồ của Nhật Bản giờ đây đang mắc kẹt ở phân khúc cấp cao của thị trường, nơi

không có cơ hội tăng trưởng. Nền kinh tế Mỹ không bị trì trệ trong một thời gian dài sau khi các công ty hàng đầu bị kẹt ở thị trường cấp cao là vì mọi người có thể bỏ các công ty đó, nhặt nhạnh vốn đầu tư mạo hiểm trên đường đi xuống thị trường cấp thấp và khởi đầu các làn sóng tăng trưởng phá vỡ mới. Ngược lại, nền kinh tế Nhật thiếu tính lưu động của thị trường lao động và cơ sở hạ tầng vốn đầu tư mạo hiểm để làm được điều này. Vì vậy, Nhật Bản phá vỡ một lần và thu lợi lớn, nhưng rồi bị mắc kẹt. Có vẻ như thực sự có những căn nguyên vi mô đối với bất ổn kinh tế vĩ mô ở đất nước này. Nghiên cứu Sloan dựa trên nghiên cứu Foreign Affairs chỉ ra rằng các quốc gia đang phát triển hiện nay là thị trường khởi đầu lý tưởng cho nhiều cải cách phá vỡ, và rằng phá vỡ là một chính sách phát triển kinh tế hiệu quả.

21. Cách dùng từ của chúng tôi ở đoạn này là rất quan trọng. Khi khách hàng không thể phân biệt được các sản phẩm về bất cứ mặt nào quan trọng đối với họ, thì giá cả thường là cơ sở để họ lựa chọn. Tuy nhiên chúng tôi không cho rằng khi một khách hàng mua sản phẩm giá thấp nhất thì trục cạnh tranh sẽ dựa trên chi phí. Câu hỏi cần đặt ra là liệu khách hàng có sẵn sàng trả giá cao hơn cho các cải tiến về chức năng, độ tin cậy hay tiện lợi hay không. Miễn là khách hàng trả cho các cải tiến giá ocao

hơn, chúng tôi sẽ coi đó là minh chứng rằng tốc độ cải tiến hiệu quả chưa vượt quá những gì khách hàng có thể sử dụng. Khi hiệu dụng biên tế mà khách hàng nhận được từ cải tiến bổ sung trên bất kỳ mặt nào tiến về không thì chi phí sẽ đúng là cơ sở cạnh tranh.

22. Chúng tôi nhấn mạnh thuật ngữ chiến lược sản phẩm trong câu này vì rõ ràng là có cơ hội cho hai phá vỡ cấp thấp khác trong thị trường này. Một là chiến lược nhãn hàng riêng để phá vỡ nhãn hiệu Hewlett-Packard. Hai là chiến lược phân phối chi phí thấp qua một nhà bán lẻ trực tuyến, chẳng hạn như Dell Computer.

23. Thực ra còn một chiến lược thứ tư để đánh giá ở đây – sản xuất các bộ phận để bán cho Hewlett-Packard và các nhà cung cấp hệ thống con của họ. Chúng tôi sẽ bàn kỹ hơn về chiến lược này ở chương 4 và 5.

24. Trên thực tế, Matsushita đã thử xâm nhập với một chiến lược bền vững y hệt như vậy trong những năm 1990. Dù có thương hiệu mạnh Panasonic và khả năng lắp ráp các sản phẩm điện cơ tầm cỡ thế giới nhưng công ty này vẫn thất bại và chỉ có được thị phần khiêm tốn.

1. Xem chương 7 của Dorothy Leonard, Wellsprings of Knowledge (Boston: Harvard Business School Press, 1996).

2. Một số nhà nghiên cứu (chẳng hạn như Joe Pine,

trong cuốn sách kinh điển của mình là Mass Customization [Boston: Harvard Business School Press, 1992]) nêu rằng xét cho cùng thì phân khúc có lẽ là không quan trọng vì nhu cầu của các khách hàng riêng lẻ nên được giải quyết riêng lẻ. Dù điều này là có thể hiểu được nhưng để đi được đến đó cũng phải mất một khoảng thời gian nhất định. Chúng tôi sẽ đề cập đến ở chương 5 và 6 rằng trong nhiều tình huống, điều đó là không thể. Nói cách khác, phân khúc luôn luôn đóng vai trò quan trọng.

3. Chúng tôi xin chân thành cảm ơn hai đồng nghiệp đã giới thiệu cho chúng tôi lối tư duy về cấu trúc thị trường này. Người đầu tiên là Richard Pedi, CEO của Gage Foods ở Bensenville, Illinois. Rick đặt ra cho chúng tôi cụm từ "công việc cần thực hiện". Anthony Ulwick của Lansana, Florida–based Strategyn, Inc. đã triển khai và sử dụng một khái niệm tương tự trong nghiên cứu cố vấn của mình, đó là cụm từ "các kết quả mà khách hàng đang tìm kiếm". Tony đã xuất bản một loạt nghiên cứu về các khái niệm này, bao gồm "Turn Customer Input into Innovation", Harvard Business Review, January 2002, 91–98. Tony sử dụng các khái niệm này để giúp khách hàng của doanh nghiệp ông triển khai các sản phẩm kết nối được với những gì mà khách hàng của họ đang cố gắng thực hiện. Chúng tôi cũng rất biết ơn

David Sundahl, cộng sự của Giáo sư Christensen, đã góp phần trình bày thành hệ thống rất nhiều những ý tưởng ban đầu xây dựng nên chương này.

4. Nhiều chi tiết ở đây đã được thay đổi để bảo vệ lợi ích độc quyền của công ty trong khi vẫn bảo đảm được đặc tính cơ bản của nghiên cứu và các kết luận của nó.

5. Ngôn ngữ trong đoạn này cho thấy một hệ thống lồng ghép. Trong công việc bao quát cần thực hiện là nhiều kết quả khác nhau cần đạt được để công việc được thực hiện hoàn hảo. Vì vậy, khi sử dụng từ kết quả trong nghiên cứu về phân đoạn, chúng tôi ám chỉ những công việc riêng lẻ cần được thực hiện, chẳng hạn như kéo dài lâu, không làm lộn xộn, v.v… để công việc được thực hiện tốt.

6. Ta có thể thấy được vấn đề này ngay từ xu hướng marketing gần đây hướng tới những cái gọi là thị trường độc tôn. Thị trường độc tôn thúc đẩy các công ty cung cấp các lựa chọn theo yêu cầu, đáp ứng được nhu cầu của từng khách hàng riêng lẻ. Nhưng làm theo yêu cầu cũng có cái giá của nó. Hơn nữa, nó thường không cung cấp hiểu biết logic trên cơ sở hướng đến kết quả của các quyết định mua hàng. Vì các công cụ nghiên cứu thị trường phức tạp như geocode cũng chú ý đến đặc điểm của con người nên chúng không thể tạo ra các kế hoạch phân đoạn thị trường có ý nghĩa với khách hàng – mỗi

người đều có rất nhiều công việc cần thực hiện. Thực ra có rất nhiều điểm tương đồng trong những công việc cần thực hiện trong một bộ phận người và công ty, cho thấy rằng tập trung vào các thị trường độc tôn thường không phải là mục tiêu marketing nên theo đuổi.

7. Nhận xét rằng khách hàng tìm kiếm trong các nhóm sản phẩm nhằm tìm ra cách đạt được kết quả mong muốn được dựa trên nghiên cứu tâm lý học, nêu rằng các hệ thống tri giác của chúng ta được hướng đến tìm hiểu xem chúng ta có thể dùng đồ vật làm gì và liệu chúng có phải là tối ưu cho các mục đích đó hay không. Ví dụ như nhà tâm lý học James J. Gibson, được biết đến rộng rãi nhờ nghiên cứu về các giả thuyết tri giác, đã viết về "tính năng", một khái niệm tương tự với những gì chúng tôi gọi là "công việc" hoặc "kết quả". Theo Gibson, "Tính năng của môi trường là những gì nó cung cấp hoặc trang bị, dù tốt hay xấu." Gibson khẳng định rằng chúng ta nhìn nhận thế giới không phải về mặt đặc trưng chủ đạo, như là màu vàng hay nặng 500 gam, mà là về kết quả: "Cái chúng ta nhận biết được khi nhìn vào đồ vật là [kết quả] của chúng chứ không phải là đặc trưng. Chúng ta có thể phân biệt các khía cạnh khác biệt nếu cần làm vậy trong một thử nghiệm, nhưng những gì đồ vật đó thể hiện cho chúng ta là những gì ta thường chú ý tới." Ví dụ như, vai trò quan trọng của mặt đất là

cung cấp cho chúng ta một nền vững chắc để đứng, đi lại, v.v... Chúng ta không "thuê" mặt đất vì màu sắc hay độ ẩm của nó. Theo cách nói của Gibson, tính năng của sản phẩm là các kết quả mà sản phẩm đó cho phép người sử dụng đạt được. Xem James J. Gibson, The Ecological Approach to Visual Perception (Boston: Houghton Mifflin, 1979), 127.

8. Tìm ra một "ứng dụng mang tính triệt tiêu" là tôn chỉ của các nhà cải cách từ khi Larry Downes và Chunka Mui giới thiệu thuật ngữ này trong cuốn Unleashing the Killer App (Boston: Harvard Business School Press, 1998). Không may là phần lớn những gì được viết trong cuốn sách này chỉ bao gồm những ghi chép về các ứng dụng tiêu diệt thành công trong quá khứ. Chúng tôi nghĩ rằng một nghiên cứu kỹ càng về các ứng dụng kiểu này sẽ cho thấy rằng chúng tiêu diệt vì sản phẩm hay dịch vụ đó được định vị rõ ràng cho một công việc mà rất nhiều người đang cố gắng thực hiện – cải cách này giúp họ hoàn thành việc đó tốt hơn và tiện lợi hơn.

9. Doanh nghiệp do Ngài Ulwick điều hành mà chúng tôi đề cập ở ghi chú 3 có các phương pháp độc quyền để phân loại các thị trường theo công việc và định lượng quy mô của chúng.

10. Thông tin này được thuật lại cho chúng tôi trong một cuộc phỏng vấn vào tháng Bảy năm 2000 với

Mickey Schulhoff, người đã giữ vị trí CEO của Sony America trong vòng hơn 20 năm và là thành viên ban giám đốc của Tập đoàn Sony trong phần lớn thời gian đó.

11. Chúng tôi cần nhấn mạnh rằng chúng tôi không hề có thông tin nội bộ về bất kỳ công ty hay sản phẩm nào được đề cập ở phần này, và chúng tôi cũng chưa thực hiện bất kỳ cuộc nghiên cứu thị trường chính thức nào về các sản phẩm hay công việc này. Thay vào đó, chúng tôi đã viết phần này chỉ để minh họa cách cách giả thuyết được xây dựng dựa trên các phân nhóm theo tình huống về sản phẩm kết nối được với khách hàng có thể mang lại sự rõ ràng và đoán định được cho một công việc của cải cách. Chẳng hạn như, nếu chiến lược của RIM là nêu bật doanh thu với khách hàng doanh nghiệp hơn là cá nhân thì CIO (Giám đốc công nghệ thông tin) sẽ là người chịu trách nhiệm: đảm bảo rằng các nhân viên lao động trí óc có khả năng liên lạc và liên lạc được. Cách làm đó cũng sẽ hữu ích nếu áp dụng cho công việc này.

12. Trên thực tế, khi cuốn sách này đang được viết, RIM và Nokia công bố một quyết định hợp tác, trong đó Nokia sẽ sử dụng phần mềm của RIM để tạo tính năng email không dây trên điện thoại của Nokia – một thỏa thuận hợp lý cho cả hai bên vì về nhiều mặt, sản phẩm

của họ được thuê để làm cùng một công việc. Liệu họ muốn sản xuất chiếc BlackBerry cạnh tranh với điện thoại không dây để làm công việc này, hay cung cấp phần mềm trong điện thoại không dây của hãng khác như thỏa thuận Nokia-RIM, là câu hỏi mà giả thuyết ở chương 5 và 6 sẽ trả lời.

13. Chúng tôi đã tương đối liều lĩnh khi tuyên bố như vậy vì tương lai vẫn chưa đến. Chúng tôi trình bày phân tích này như vậy để minh họa cho nguyên lý cơ bản. Rất có thể là các nhà sản xuất thiết bị cầm tay không dây sẽ tham gia vào một cuộc đua tích hợp các tính năng mới nhất của tất cả các đối thủ vào sản phẩm của mình, khiến ngành công nghiệp còn non trẻ này rơi vào tình trạng trong đó các sản phẩm đều nhang nhác nhau, không có gì khác biệt. Khi điều này xảy ra, chúng tôi mong độc giả không kết luận rằng "Christensen và Raynor đã sai lầm." Theo chúng tôi, dù việc xóa nhòa và bắt chước tính năng chắc chắn sẽ xảy ra nhưng nếu mỗi nhà sản xuất đều tập trung vào tích hợp các đặc tính và chức năng và định vị tốt thông điệp marketing của mình trong một công việc, thì các nhà cung cấp các thiết bị này sẽ càng lớn mạnh vì họ sẽ giành được thị phần từ các sản phẩm và dịch vụ khác được thuê để làm các công việc này. Chúng tôi cũng cho rằng các doanh nghiệp này sẽ duy trì được sự khác biệt và lợi nhuận của

mình lâu hơn nếu họ tập trung cải tiến vào một công việc duy nhất.

14. Xem Leonard, Wellsprings of Knowledge; Eric von Hippel, The Sources of Innovation (New York: Oxford University Press, 1988); và Stefan Thomke, Experimentation Matters: Unlocking the Potential of New Technologies for Innovation (Boston: Harvard Business School Press, 2003).

15. Tất nhiên, về lý thuyết, tất cả khách hàng đều muốn mang theo một thiết bị nhỏ làm được tất cả mọi việc trong một chiếc va li hoặc túi xách. Nhưng để làm được điều đó đòi hỏi phải đánh đổi về công nghệ. Phần mềm sẽ giúp thiết kế một nền tảng hữu hình duy nhất cho một loạt các công việc tập trung đỡ tốn kém hơn. Tuy nhiên, chúng tôi cho rằng ngay cả trong tình huống này, công ty sẽ có lợi hơn khi dùng một nền tảng phần cứng duy nhất cho các sản phẩm phần mềm tối ưu hóa khác nhau được định vị cho nhiều công việc khác nhau. Có lẽ trong một thời gian dài, các thiết bị điện tử kết hợp nhiều tính năng như vậy nhằm mục đích làm được nhiều việc cùng một lúc – sắp xếp, kết nối, giải trí, v.v... – sẽ thành ra giống như một con dao đa năng: dao khá sắc, kéo cùn, cái mở nắp tạm ổn và cái tua vít tệ hại. Miễn là các công việc mà khách hàng cần thực hiện phát sinh vào các thời điểm và địa điểm khác nhau thì chúng tôi nghĩ rằng hầu

hết khách hàng sẽ tiếp tục sử dụng nhiều thiết bị khác nhau cho đến khi một thiết bị đa năng có thể làm được tất cả mọi việc tốt như các đối thủ cạnh tranh tập trung của nó.

16. Kinh nghiệm của Intuit khi phá vỡ thị trường phần mềm kế toán doanh nghiệp nhỏ bằng sản phẩm QuickBooks của họ là ví dụ tiêu biểu cho trường hợp này. Đến đầu những năm 1990, phần mềm doanh nghiệp nhỏ duy nhất trên thị trường được viết bởi kế toán và dành cho kế toán. Vì họ định nghĩa thị trường của mình theo sản phẩm nên họ xác định đối thủ cạnh tranh của mình là các nhà thiết kế phần mềm kế toán khác. Vì vậy, định nghĩa này mang đến cho họ tầm nhìn về cách vượt qua đối thủ, đó là tham gia vào một cuộc đua: Bổ sung các đặc tính và chức năng nhanh hơn dưới dạng các báo cáo và phân tích mới có thể vận hành được. Dần dần ngành này bao gồm những sản phẩm đa chức năng nhang nhác nhau, trong đó mọi hãng đều tích hợp tính năng của các hãng khác. Các nhân viên marketing của Intuit đã quen với việc quan sát xem khách hàng mua phần mềm quản lý tài chính cá nhân Quicken của Intuit đang cố gắng hoàn thành việc gì khi sử dụng sản phẩm này. Trong quá trình đó, họ rất ngạc nhiên khi quan sát thấy rằng phần lớn những người sử dụng Quicken dùng nó để kiểm soát tình hình tài chính của doanh nghiệp

nhỏ của họ. Họ nhận ra rằng công việc cơ bản là kiểm soát tiền. Các chủ sở hữu doanh nghiệp nhỏ này nhúng tay vào mọi mặt của doanh nghiệp mình và không cần đến tất cả những báo cáo và phân tích tài chính mà các nhà cung cấp phần mềm thịnh hành đã tích hợp vào sản phẩm của họ. Intuit cho ra mắt QuickBooks nhằm thực hiện công việc mà các chủ sở hữu doanh nghiệp nhỏ cần làm – "Giúp tôi đảm bảo rằng tôi không hết tiền" – và thành công rực rỡ. Trong vòng hai năm, công ty đã thâu tóm 85% thị phần bằng một sản phẩm phá vỡ thiếu hầu hết các tính năng của các sản phẩm cạnh tranh.

17. Theodore Levitt là người tiên phong đề xướng quan điểm này trong số những người nghiên cứu và viết về các vấn đề trong marketing. Christensen nhớ lại khi còn là một học viên cao học, ông đã nghe Ted Levitt tuyên bố: "Người ta không muốn mua một cái máy khoan 6 milimét, mà là một cái lỗ 6 milimét". Nói theo cách của chúng tôi là họ có việc cần làm và họ thuê một thứ để làm công việc đó. Cách lý giải được biết đến rộng rãi nhất của Levitt cho các nguyên lý này được trình bày trong Theodore Levitt, "Marketing Myopia", Harvard Business Review, September 1975, reprint 75507.

18. Để tìm hiểu về cách xác định quy mô của các phân khúc thị trường theo công việc, xem Anthony W. Ulwick, "Turn Customer Input into Innovation," Harvard

Business Review, January 2002, 91–98.

19. Chúng tôi rất biết ơn Mike Collins, nhà sáng lập kiêm CEO của Tập đoàn Big Idea, vì những bình luận của ông đã dẫn đến rất nhiều ý tưởng trong phần này. Mike đã biên tập bản thảo ban đầu của chương này, và các ý kiến của ông hết sức hữu ích.

20. Một lý do vì sao một số (nhưng không phải tất cả) các kiểu bán lẻ "diệt trừ phân nhóm" – các công ty như Home Depot và Lowe's – đã có thể phá vỡ được các nhà bán lẻ lớn mạnh thành công đến vậy là vì họ được tổ chức dựa trên các công việc cần thực hiện.

21. Vì nhiều nhà marketing tình cờ và có xu hướng phân đoạn thị trường của họ theo đặc tính của các nhóm sản phẩm và khách hàng nên thật không may, nhưng không có gì ngạc nhiên, là họ thường quảng bá thương hiệu như những gì họ đã làm với sản phẩm của mình. Thương hiệu thường đã trở thành những từ ngữ bao trùm, không làm tốt được bất kỳ việc gì mà khách hàng cần làm khi "thuê" thương hiệu đó. Vì hầu hết các nhà quảng cáo đều muốn ý nghĩa của thương hiệu đủ linh hoạt cho một loạt các sản phẩm mà nó chứa đựng nên nhiều thương hiệu đã mất đi sự liên kết giữa nó với công việc. Khi điều này xảy ra, khách hàng vẫn lúng túng không biết mua sản phẩm nào để thực hiện công việc khi gặp một tình huống nhất định.

1. Các nhà kinh tế học có ngôn ngữ rất hay để miêu tả hiện tượng này. Khi hiệu quả của một sản phẩm vượt quá khả năng sử dụng của khách hàng, khách hàng gặp phải hiệu dụng biên tế giảm dần khi hiệu quả sản phẩm tăng dần. Qua thời gian, giá biên tế mà khách hàng sẵn sàng trả cho cải tiến sẽ tương đương với hiệu dụng biên tế mà họ nhận được từ việc sử dụng cải tiến. Khi giá trị tăng của giá biên tế mà công ty có thể duy trì trên thị trường cho một sản phẩm cải tiến tiến về 0 thì hiệu dụng biên tế mà khách hàng có được từ việc sử dụng sản phẩm cũng sẽ tiến về 0.

2. Chúng tôi đã đề cập ở phần trước rằng không có công nghệ nào là bền vững hay phá vỡ về bản chất. Đây là các giới hạn của một tập số thực continum, và tính phá vỡ của một cải cách chỉ có thể được miêu tả tương đối so với các mô hình kinh doanh, khách hàng và các công nghệ khác. Trường hợp bóng bán dẫn cho thấy rằng thương mại hóa một số công nghệ như các cải cách bền vững trong các thị trường lớn là rất tốn kém.

3. Hình 4-2 được vẽ nên từ dữ liệu do American Heart Association National Center (Trung tâm Nghiên cứu Quốc gia Hiệp hội Tim mạch Hoa Kỳ) cung cấp. Vì các dữ liệu này chỉ đo lường các quy trình được thực hiện trong bệnh viên nên các quy trình nong mạch thực hiện ở các phòng khám ngoại trú và các địa điểm khác không

phải bệnh viện đều không được kể đến. Điều này có nghĩa là các con số nong mạch trong đồ thị thấp hơn so với thực tế, và đánh giá không đúng mức này ngày càng trở nên đáng kể.

4. Có rất nhiều ví dụ khác ngoài những gì được liệt kê ở trên. Chẳng hạn như, các nhà môi giới chứng khoán như Merrill Lynch tiếp tục tiến lên thị trường cấp cao trong mạng lưới giá trị ban đầu của mình hướng tới các khách hàng có giá trị ròng lớn hơn, từ đó thu nhập ròng và tổng doanh thu của họ cũng được cải thiện. Họ chưa nhận thấy mối đe dọa mà cuối cùng họ sẽ phải trải nghiệm khi các nhà môi giới chiết khấu trực tuyến tìm ra cách cung cấp dịch vụ tốt hơn.

5. Xem Clark Gilbert and Joseph L. Bower, "Disruptive Change: When Trying Harder Is Part of the Problem," Harvard Business Review, May 2002, 94–101; và Clark Gilbert, "Can Competing Frames Co-exist? The Paradox of Threatened Response," working paper 02-056, Boston, Harvard Business School, 2002.

6. Daniel Kahneman and Amos Tversky, "Choice, Values, and Frames," American Psychologist 39 (1984): 341–350. Kahneman và Tversky đã viết về những điều rất lớn lao trong các ấn bản này. Phần tham khảo này chỉ là một ví dụ trong công trình của họ.

7. Hiện tượng "threat rigidity" đã được nhiều học giả

nghiên cứu, trong đó nổi bật là Jane Dutton và các đồng nghiệp của mình. Xem Jane E. Dutton and Susan E. Jackson, "Categorizing Strategic Issues: Links to Organizational Action," Academy of Management Review 12 (1987): 76–90; và Jane E. Dutton, "The Making of Organizational Opportunities—AnInterpretive Pathway to Organizational Change", Research in Organizational Behavior 15 (1992): 195–226.

8. Arthur Stinchcombe đã viết rất nhiều về định đề rằng có được các điều kiện ban đầu cần thiết là mấu chốt để các sự kiện tiếp theo xảy ra đúng như mong muốn. Xem Arthur Stinchcombe, "Social Structure and Organizations," trong Handbook of Organizations, ed. James March (Chicago: McNally, 1965), 142–193.

9. Clark Gilbert, "Pandesic—The Challenges of a New Business Venture," case 9-399-129 (Boston: Harvard Business School, 2000).

1. Chúng tôi chân thành cảm ơn các nhà nghiên cứu lỗi lạc đã phát hiện ra sự tồn tại và vai trò của năng lực cốt lõi trong việc đưa ra những quyết định trên. Những người này bao gồm C. K. Prahalad and Gary Hamel, "The Core Competence of the Corporation," Harvard Business Review, May–June 1990, 79–91; và Geoffrey Moore, Living on the Fault Line (New York: HarperBusiness, 2002). Cần lưu ý rằng "năng lực cốt

lõi" vốn là thuật ngữ được C.K.Prahalad và Gary Hamel đặt ra trong bài viết chuyên đề của họ, thực ra là một lời xin lỗi dành cho các công ty kinh doanh đa ngành. Họ đang phát triển một cái nhìn về đa ngành dựa trên việc khai thác các khả năng thiết lập, nói theo nghĩa rộng. Chúng tôi trình bày thành quả của họ như một sự thống nhất với những hướng nghiên cứu và sự phát triển lý thuyết đáng được tôn trọng mà khởi đầu là quyển sách ra đời năm 1959 The Theory of the Growth of the Firm (New York: Wiley). Dòng suy nghĩ này có tác động rất mạnh mẽ và hữu ích. Tuy nhiên, hiện nay thuật ngữ "năng lực cốt lõi" đã trở nên đồng nghĩa với từ "tập trung", nghĩa là những công ty tìm cách khai thác thế mạnh cốt lõi của họ sẽ không đa dạng hóa – mặt khác, họ tập trung kinh doanh vào những hoạt động mà họ làm đặc biệt tốt. Chúng tôi cảm thấy chính cái "ý nghĩa trên thực tế" này là sai lầm.

2. IBM được cho là có khả năng công nghệ lớn hơn trong việc thiết kế và sản xuất hệ điều hành và các mạch tích hợp so với Intel và Microsoft tại thời điểm IBM đưa các công ty này vào hoạt động. Vì vậy, có lẽ sẽ chính xác hơn nếu nói quyết định này dựa nhiều vào những gì là cốt lõi hơn là năng lực. Phán đoán rằng IBM cần phải thuê ngoài dựa trên nhận thức đúng đắn của các nhà quản lý liên doanh mới là họ cần phải có một cấu trúc

với chi phí thấp hơn để mang lại lợi nhuận chấp nhận được cho tập đoàn và phải phát triển sản phẩm mới nhanh hơn nữa so với quy trình phát triển nội bộ đã vững chắc của công ty, điều này đã được mài giũa trong một thế giới của những sản phẩm tương thuộc phức tạp với chu trình phát triển dài hơn, có thể giải quyết được.

3. Trong thập kỷ qua, đã có một sự nở rộ những nghiên cứu quan trọng về các khái niệm này. Chúng tôi thấy những nghiên cứu sau đây là đặc biệt hữu ích: Rebecca Henderson and Kim B. Clark, "Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms," Administrative Science Quarterly 35 (1990): 9–30; K. Monteverde, "Technical Dialog as an Incentive for Vertical Integration in the Semiconductor Industry," Management Science 41 (1995): 1624–1638; Karl Ulrich, "The Role of Product Architecture in the Manufacturing Firm," Research Policy 24 (1995): 419–440; Ron Sanchez and J. T. Mahoney, "Modularity, Flexibility and Knowledge Management in Product and Organization Design," Strategic Management Journal 17 (1996): 63–76; và Carliss Baldwin and Kim B. Clark, Design Rules: The Power of Modularity (Cambridge, MA: MIT Press, 2000).

4. Ngôn ngữ chúng tôi sử dụng ở đây là đặc trưng cho

tương thuộc hoàn toàn và chúng tôi chọn điểm cực trên trục đơn giản là để làm cho khái niệm rõ nhất có thể. Trong hệ thống sản phẩm phức tạp, có rất nhiều mức độ tương thuộc khác nhau theo thời gian và theo thành phần. Những thách thức của tương thuộc cũng có thể được giải quyết ở một mức độ nào đó qua bản chất các mối quan hệ nhà cung cấp. Có thể tham khảo thêm Jeffrey Dyer, Collaborative Advantage: Winning Through Extended Enterprise Supplier Networks (New York: Oxford University Press, 2000).

5. Rất nhiều độc giả đã đánh đồng hai khái niệm "đột phá" và "phá vỡ". Không nhầm lẫn hai khái niệm này là cực kỳ quan trọng cho mục đích thấu hiểu và dự đoán. Hầu như không thay đổi, theo cách nói của chúng tôi, các tác giả trước đó đã coi các "đột phá" công nghệ có một tác động bền vững đến quỹ đạo cải tiến công nghệ. Một số cải cách bền vững khá đơn giản, tăng dần theo từng năm. Số khác là những thay đổi mạnh mẽ, những bước nhảy vọt đột phá vượt lên trên cuộc cạnh tranh, trên quỹ đạo bền vững. Tuy nhiên, đối với mục đích dự đoán, sự khác biệt giữa công nghệ đột phá và công nghệ gia tăng không phải là vấn đề quan trọng. Do cả hai loại đều có những tác động bền vững, các công ty có uy tín thường là người chiến thắng. Cải cách phá vỡ thường không bao gồm những đột phá công nghệ. Thay vào đó,

họ kết hợp những công nghệ sẵn có vào mô hình kinh doanh. Những đột phá công nghiệp mới xuất hiện từ các phòng nghiên cứu thường có tính bền vững và hầu như luôn bao gồm các tương thuộc không dự đoán được với các hệ thống con khác của sản phẩm. Vì vậy, có hai lý do lớn giải thích cho việc vì sao các công ty có uy tín lại có lợi thế lớn trong việc thương mại hóa các công nghệ này.

6. Cuốn The Visible Hand (Cambridge, MA: Belknap Press, 1977) của Giáo sư Alfred Chandler là một nghiên cứu kinh điển về việc như thế nào và tại sao liên kết dọc là quan trọng đối với sự phát triển của nhiều ngành công nghiệp trong thời kỳ đầu.

7. Khái niệm của các nhà kinh tế học về tính hữu dụng, hoặc sự hài lòng mà khách hàng có được khi họ mua và sử dụng một sản phẩm, là một cách tốt để giải thích cạnh tranh trong ngành đã thay đổi như thế nào khi điều này xảy ra. Độ thỏa dụng biên mà khách hàng nhận được là việc tăng sự hài lòng của họ với một sản phẩm có hiệu quả tốt hơn. Mức giá mà họ sẵn sàng trả thêm cho một sản phẩm tỷ lệ thuận với sự tiện ích gia tăng họ nhận được từ việc sử dụng nó. Nói cách khác, sự cải thiện về giá cả sẽ bằng với sự cải thiện về độ thỏa dụng biên của sản phẩm. Khi khách hàng không thể sử dụng những sự cải tiến của sản phẩm thêm nữa, độ thỏa dụng

biên rơi xuống bằng không, và kết quả là khách hàng không muốn trả thêm tiền cho những sản phẩm tốt hơn.
8. Sanchez và Mahoney, trong “Modularity, Flexibility and Knowledge Management in Product and Organization Design”, là một trong những người đầu tiên mô tả hiện tượng này.
9. Tác phẩm mang tính bước ngoặt của giáo sư Carliss Baldwin và Kim B. Clark, được trích dẫn trong chú thích 3, đã mô tả các quá trình đơn thể hóa một cách rất thuyết phục và hữu ích. Chúng tôi muốn giới thiệu cuốn sách này tới những ai quan tâm nghiên cứu quá trình một cách kỹ lưỡng hơn.
10. Rất nhiều người nghiên cứu lịch sử của IBM sẽ không đồng ý với quan điểm của chúng tôi rằng cạnh tranh buộc IBM mở rộng cấu trúc của mình, mà sẽ tranh luận rằng luật chống độc quyền của chính phủ Mỹ mới là điều buộc IBM phải mở rộng. Các hành động chống độc quyền rõ ràng có ảnh hưởng đến IBM, nhưng chúng tôi sẽ lập luận rằng dù có những hành động đó của chính phủ hay không, các lực lượng cạnh tranh và gián đoạn cũng sẽ dừng quyền lực gần như độc quyền của IBM lại.
11. Tác phẩm đoạt giải Pulitzer của Tracy Kidder, bản báo cáo đã giành chiến thắng với nội dung về phát triển sản phẩm tại Data General, The Soul of a New Machine

(New York: Avon Books, 1981), mô tả cuộc sống sẽ như thế nào khi cơ sở của cạnh tranh bắt đầu thay đổi trong ngành công nghiệp máy tính mini.

12. Giáo sư Charles Fine, MIT cũng đã viết một cuốn sách quan trọng về chủ đề này: Clockspeed (Reading, MA: Perseus Books, 1998). Fine quan sát thấy rằng ngành công nghiệp trải qua các chu kỳ của tích hợp và không tích hợp trong một loại chu kỳ "Xoắn kép". Chúng tôi hy vọng rằng cả hai mô hình nêu ra ở đây và trong chương 6 đều xác nhận và cung cấp thêm những quan hệ nhân quả vào phát hiện của Fine.

13. Cơ cấu phát triển của ngành công nghiệp cho vay cho thấy một ví dụ rõ ràng của những lực lượng này trong kinh doanh. Các ngân hàng tích hợp như JP Morgan Chase có lợi thế cạnh tranh rất lớn trong các tầng phức tạp nhất của thị trường cho vay. Tích hợp chính là chìa khóa cho khả năng kết hợp lại những gói tài chính khổng lồ, phức tạp cho nhu cầu của các khách hàng phức tạp trên toàn cầu. Quyết định liệu có cho vay không và nếu có thì cho vay bao nhiêu không thể được đưa ra dựa vào những công thức và biện pháp nhất định. Chúng chỉ có thể được thực hiện dựa vào trực giác của các nhân viên giàu kinh nghiệm. Tuy nhiên, công nghệ tính điểm tín dụng và chứng khoán hóa tài sản đang làm gián đoạn và phân rã những tầng đơn giản của thị trường

cho vay. Ở những tầng này, người cho vay biết và có thể tính toán chính xác những yếu tố quyết định liệu người vay có trả khoản nợ hay không. Thông tin có thể kiểm chứng về người đi vay – chẳng hạn như họ đã sống bao lâu ở nơi ở hiện tại, họ đã làm việc bao lâu tại nơi họ đang làm việc, thu nhập của họ là bao nhiêu, và họ có trả những hóa đơn khác đúng thời hạn không – được kết hợp lại để đưa ra quyết định có cho vay hay không dựa trên thuật toán. Tính điểm tín dụng bắt đầu xuất hiện vào những năm 1960 ở tầng đơn giản nhất của thị trường, khi các cửa hàng quyết định có phát hành thẻ tín dụng của mình không. Sau đó, không may cho các ngân hàng lớn, đám đông gián đoạn di chuyển hoàn toàn lên phía trên của thị trường để chạy đua theo lợi nhuận – đầu tiên là các khoản vay tín dụng của người tiêu dùng nói chung, sau đó là các khoản vay mua ô tô và vay thế chấp, và bây giờ là vay vốn kinh doanh nhỏ. Ngành công nghiệp cho vay ở những tầng đơn giản này đã bị phân rã hoàn toàn. Các chuyên gia phi ngân hàng đã phát triển để cung cấp giá trị gia tăng cho mỗi tầng này. Nếu tích hợp là một lợi thế lớn trong những tầng phức tạp nhất của thị trường thì trong những tầng đã bão hòa, nó lại là một bất lợi.

14. Kết luận của chúng tôi hỗ trợ cho những kết luận của Stan J. Liebowitz và Stephen E. Margolis trong cuốn

Winners, Losers & Microsoft: Competition and Antitrust in High Technology (Oakland, CA: Independent Institute, 1999).

15. Một minh họa tốt của việc này là cú đẩy được thực hiện bởi Apple Computer, tại thời điểm viết bài này, là cánh cửa cho người tiêu dùng tiếp cận với giải trí đa phương tiện. Sự tích hợp tương thuộc của hệ điều hành và các ứng dụng của Apple tạo ra sự tiện lợi mà khách hàng đánh giá cao vào thời điểm này bởi vì sự tiện lợi vẫn chưa đủ tốt.

Có thể chỉ rõ được, có thể kiểm chứng được và có thể dự đoán được kết hợp lại tạo thành thuật ngữ "thông tin đầy đủ" cho một thị trường hiệu quả xuất hiện từ một giao diện, cho phép các công ty cạnh tranh với nhau trong khoảng cách đủ xa. Một nguyên lý cơ bản của chủ nghĩa tư bản là bàn tay vô hình trong thị trường cạnh tranh vượt quá sự giám sát của quản lý như một cơ chế điều phối giữa các tác nhân trong thị trường. Đây là lý do tại sao, khi một giao diện đơn thể được xác định, một ngành công nghiệp sẽ phân rã tại giao diện đó. Tuy nhiên, khi các điều kiện có thể chỉ rõ được, có thể kiểm chứng được và có thể dự đoán được không tồn tại, thị trường hiệu quả không thể hoạt động được. Trong những trường hợp này, quản lý giám sát và phối hợp thực hiện chức năng điều phối tốt hơn là thị trường cạnh

tranh. Đây là một vấn đề cơ bản phát hiện đoạt giải của giáo sư Tarun Khanna và cộng sự, cho thấy rằng trong các nền kinh tế đang phát triển, các tập đoàn kinh doanh đa dạng sẽ chiến thắng các công ty tập trung, độc lập, trong khi điều ngược lại áp dụng cho các nước phát triển. Có thể tham khảo thêm Tarun Khanna và Krishna G. Palepu, "Why Focused Strategies May Be Wrong for Emerging Markets," Harvard Business Review, July–August 1997, 41–51; và Tarun Khanna and Jan Rivkin, 'Estimating the Performance Effects of Business Groups in Emerging Markets", Strategic Management Journal 22 (2001): 45–74. Một nền tảng của các khái niệm trong việc tìm hiểu lý do tại sao tích hợp tổ chức là rất quan trọng khi các điều kiện của đơn thể không được đáp ứng được phát triển trong ngành kinh tế học chi phí giao dịch (TCE) mà nguồn gốc của nó là tác phẩm của Ronald Coase (RH Coase, "The Nature of the Firm" Econometrica 4 [1937]: 386-405). Coase lập luận rằng các công ty được tạo ra khi nó đã là "quá đắt" để đàm phán và thực thi hợp đồng giữa bên "độc lập". Gần đây, tác phẩm của Oliver Williamson đã chứng minh ảnh hưởng trong việc nghiên cứu chi phí giao dịch là yếu tố quyết định ranh giới giữa các công ty. Có thể tham khảo OE Williamson, Markets and Hierarchies (New York: Free Press, 1975), "Transaction Cost Economics", trong

The Economic Institutions of Capitalism, ed., O. E. Williamson (New York: Free Press, 1985), 15–42; và "Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations", in Organiational Economics, ed., J. B. Barney and W. G. Ouichi (San Francisco: Jossey-Bass, 1986). Đặc biệt, TCE đã được sử dụng để giải thích theo nhiều cách khác nhau, trong đó các công ty có thể mở rộng quy mô hoạt động của họ, hoặc thông qua đa dạng hóa không liên kết (C. W. L. Hill, et al., "Cooperative Versus Competitive Structures in Related and Unrelated Diversified Firms," Organization Science 3, no. 4 [1992]: 501–521); Đa dạng liên kết (D. J Teece, "Economics of Scope and the Scope of the Enterprise," Journal of Economic Behavior and Organization 1 [1980]: 223–247) và DJ Teece, "Toward an Economic Theory of the Multiproduct Firm," Journal of Economic Behavior and Organization 3 [1982], 39–63), hoặc liên kết dọc (K. Arrow, The Limits of Organization [New York: W. W. Norton, 1974]; B. R. G. Klein, et al., "Vertical Integration, Appropriable Rents and Competitive Contracting Process," Journal of Law and Economics 21 [1978] 297–326; và K. R. Harrigan, "Vertical Integration and Corporate Strategy," Academy of Management Journal 28, no. 2 [1985]: 397–425). Nói một cách tổng quát, những nghiên cứu này được biết

đến như mô hình về sự "thất bại của thị trường" để giải thích sự thay đổi trong quy mô của doanh nghiệp (K.N.M Dundas, và P.R Richardson, "Corporate Strategy and the Concept of Market Failure," Strategic Management Journal 1, no. 2 [1980]: 177-188). Chúng tôi hy vọng rằng mình đã thúc đẩy dòng suy nghĩ này bằng cách bổ sung một cách chính xác những vấn đề làm phát sinh những khó khăn trong việc ký kết hợp đồng, và cũng là trọng tâm của TCE.

17. Ngay cả khi các công ty tổng đài nội hạt địa phương trong ngành (ILECs) không hiểu rõ tất cả những sự phức tạp và hậu quả không lường trước bằng các kỹ sư CLECs, về mặt tổ chức, họ ở vị thế tốt hơn nhiều để giải quyết bất kỳ khó khăn nào bởi vì họ có thể khiếu nại đến các cơ chế tổ chức thay vì phải dựa vào các hợp đồng cồng kềnh và rất có thể không đầy đủ trước đó.

18. Có thể tham khảo thêm Jeffrey Lee Funk, The Mobile Internet: How Japan Dialed Up and the West Disconnected (Hong Kong: ISI Publications, 2001). Đây quả thực là một nghiên cứu đặc biệt xuất sắc, bao gồm hàng loạt những phát hiện sâu sắc. Bằng ngôn ngữ riêng của mình, Funk cho thấy một lý do quan trọng khác giải thích tại sao DoCoMo và J-Phone rất thành công tại Nhật Bản, đó là họ đi theo mô hình mà chúng tôi mô tả trong chương 3 và 4 của cuốn sách này. Ban đầu họ

nhắm vào nhóm khách hàng không sử dụng mạng (các thiếu nữ) và giúp họ thực hiện công việc mà họ đã cố gắng làm tốt hơn: vui chơi với bạn bè. Ngược lại, khi các công ty phương Tây thâm nhập vào thị trường này, họ hình dung ra đối tượng cho hình thức dịch vụ phức tạp này là những người đang sử dụng điện thoại di động (sử dụng chủ yếu cho công việc) và những người dùng Internet cố định hiện tại. Một quan điểm nội bộ về sự phát triển này có thể được tìm thấy trong Mari Matsunaga, The Birth of I-Mode: An Analogue Account of the Mobile Internet (Singapore: Chuang Yi Publishing, 2001). Matsunaga là một trong những nhân vật chủ chốt trong sự phát triển của I-Mode tại DoCoMo.

19. Xem “Integrate to Innovate”, một nghiên cứu của Deloitte Research được thực hiện bởi Michael E. Raynor và Clayton M. Christensen. Truy cập http://www.dc.com/vcd, hoặc gửi yêu cầu đến delresearch@dc.com.

20. Một số độc giả quen thuộc với những trải nghiệm khác nhau của ngành công nghiệp điện thoại di động ở châu Âu và Mỹ có thể không đồng ý với đoạn này. Từ rất sớm, người châu Âu đã hợp lại xung quanh một tiêu chuẩn thỏa thuận từ trước gọi là GMS, cho phép người sử dụng điện thoại di động có thể dùng ở bất cứ quốc gia nào. Việc sử dụng điện thoại di động phổ biến nhanh

hơn và đạt tỷ lệ thâm nhập cao hơn ở Mỹ, nơi mà rất nhiều tiêu chuẩn cạnh tranh đang “chiến đấu” với nhau. Nhiều nhà phân tích đã rút ra kết luận chung từ chiến lược của người châu Âu trong việc định sẵn một tiêu chuẩn chung rằng luôn luôn nên tránh việc trùng lặp các cấu trúc cạnh tranh không tương thích một cách lãng phí. Chúng tôi tin rằng lợi ích của một tiêu chuẩn duy nhất đã bị phóng đại, và rằng những khác biệt quan trọng khác giữa Mỹ và châu Âu đã đóng góp đáng kể cho sự khác biệt trong tỷ lệ thâm nhập đã không được kể đến. Đầu tiên, những lợi ích của một tiêu chuẩn duy nhất có vẻ được thể hiện rõ nét ở phía cung chứ không phải lợi ích của phía cầu. Điều này có nghĩa là, bằng cách quy định một tiêu chuẩn duy nhất, các nhà sản xuất thiết bị mạng và thiết bị cầm tay của châu Âu có thể đạt được hiệu quả kinh tế nhờ quy mô lớn hơn là những công ty sản xuất cho thị trường Bắc Mỹ. Điều này cũng có thể đã được thể hiện dưới hình thức các mức giá thấp hơn cho người tiêu dùng, tuy nhiên, sự so sánh có ý nghĩa ở đây không phải giữa chi phí của điện thoại di động ở châu Âu và ở Mỹ – những dịch vụ này không cạnh tranh với nhau. Phép so sánh có nghĩa ở đây là so với điện thoại cố định tại mỗi thị trường. Và ở đây, điều đáng lưu ý là dịch vụ điện thoại cố định địa phương và đường dài ở châu Âu đắt hơn rất nhiều so với ở Bắc

Mỹ, và kết quả là, điện thoại không dây trở thành một sản phẩm thay thế hấp dẫn hơn nhiều ở châu Âu so với ở Bắc Mỹ. Lợi ích được xem là ở phía cầu của việc sử dụng xuyên quốc gia, theo hiểu biết của chúng tôi, vẫn chưa được chứng minh qua việc sử dụng của người tiêu dùng châu Âu. Do đó, chúng tôi muốn đưa ra một lý do khác để giải thích cho sự thành công của điện thoại di động ở châu Âu, một nguyên nhân xác đáng hơn nhiều việc một học sinh nữ ở Thụy Điển có thể sử dụng di động trong kỳ nghỉ ở Tây Ban Nha, đó là sự cải thiện tương đối về chi phí và mức độ dễ dàng khi sử dụng điện thoại di động so với điện thoại cố định. Thứ hai, và có lẽ còn quan trọng hơn, quy định của châu Âu rằng "bên gọi trả tiền" đối với điện thoại di động trong khi luật của Bắc Mỹ là "bên nghe trả tiền". Nói theo cách khác, ở châu Âu, nếu bạn gọi vào điện thoại di động của một người nào đó, bạn là người trả tiền, còn người nhận thì không phải trả mức phí nào. Ở Bắc Mỹ, nếu một ai đó gọi cho bạn vào di động của bạn, bạn sẽ phải trả tiền. Kết quả là, người châu Âu thoải mái hơn nhiều trong việc cho người khác số di động, do đó tỷ lệ sử dụng cũng tăng. Để biết thêm về chủ đề này, xem Strategis Group, "Nghiên cứu bên gọi trả tiền"; ITU-BDT quy định cơ sở dữ liệu viễn thông" và ITU Website: <http://www.itu.int/ITU-D/ict/statistics>. Kể đến tác

động của mỗi nhân tố trên (tiêu chuẩn GMS, giá thấp hơn điện thoại cố định và bên gọi trả tiền), cũng như là các nhân tố chưa được dẫn ra khác không phải là một công việc đơn giản. Nhưng chúng tôi muốn nói rằng tác động của tiêu chuẩn duy nhất ít hơn rất nhiều so với những gì nó được công nhận và chắc chắn không phải là yếu tố chính trong việc giải thích tỷ lệ thâm nhập của điện thoại di động ở châu Âu cao hơn ở Bắc Mỹ.

1. Có hai cách nghĩ về một sản phẩm hay dịch vụ trong chuỗi giá trị. Chuỗi giá trị này có thể được khái quát bằng thuật ngữ về các quá trình, có nghĩa là, các bước giá trị gia tăng cần thiết để tạo ra hoặc chuyển giao nó. Ví dụ, các quy trình thiết kế, lắp ráp, tiếp thị, bán hàng và phân phối là các quy trình chung trong một chuỗi giá trị. Một chuỗi giá trị cũng có thể được hiểu theo thành phần, hoặc "hóa đơn nguyên liệu" đầu vào của một sản phẩm. Ví dụ, khối động cơ, khung gầm, hệ thống phanh và đoạn lắp ráp nhỏ điện tử để cấu thành một chiếc xe hơi là các thành phần của chuỗi giá trị xe. Giữ cả hai ý kiến về một chuỗi giá trị trong tâm trí là điều rất hữu ích, vì chuỗi giá trị cũng "lặp lại" – có nghĩa là chúng đều có mức độ phức tạp như nhau ở mọi cấp độ phân tích. Cụ thể là khi một sản phẩm đi qua quá trình xác định chuỗi giá trị, rất nhiều thành phần khác nhau được sử dụng. Nhưng tất cả các thành phần ấy đều có trình

tự riêng mà nó phải vượt qua. Sự phức tạp của việc phân tích chuỗi giá trị sản phẩm không thể tối giản một cách căn bản được. Câu hỏi đặt ra là nên tập trung vào mức độ phức tạp nào.

2. Nghiên cứu này được xây dựng dựa trên mô hình năm yếu tố và đặc tính giá trị của Giáo sư Michael Porter. Xem Michael Porter, Competitive Strategy (New York: Free Press, 1980) và Competitive Advantage (New York: The Free Press, 1985). Các nhà phân tích thường sử dụng mô hình năm yếu tố của Porter để xác định các công ty nào trong một hệ thống giá trị gia tăng có thể vận dụng tốt nhất cho lợi nhuận từ những công ty khác. Bằng nhiều cách, mô hình của chúng tôi trong chương 5 và 6 cung cấp một cái nhìn toàn diện của mô hình năm yếu tố, cho thấy rằng sức mạnh của các lực lượng này không phải là bất biến theo thời gian.

3. Theo quan sát chung, khi bạn xem xét thời cực thịnh của hầu hết các công ty lớn, có một khoảng thời gian mà các tính năng và độ tin cậy của sản phẩm không đáp ứng được nhu cầu của phần đông khách hàng. Kết quả là, họ có sản phẩm với cấu trúc độc quyền và sở hữu lợi thế chi phí cạnh tranh mạnh mẽ. Hơn nữa, khi họ giới thiệu sản phẩm cải tiến mới, các sản phẩm này sẽ duy trì một mức giá cao vì chức năng là chưa đủ tốt và các sản phẩm mới dần đáp ứng đủ nhu cầu. Điều này có thể

đúng với hệ thống điện thoại Bell, xe tải Mack, máy ủi Caterpella, máy in Xerox, điện thoại di động Nokia và Motorola, bộ vi xử lý Intel, hệ điều hành Microsoft, thiết bị định tuyến Cisco, các dịch vụ tư vấn công nghệ thông tin và kinh doanh của EDS hay IBM, trường Kinh doanh Harvard và nhiều công ty khác.

4. Trong các phân tích sau đây, chúng tôi sẽ sử dụng thuật ngữ hệ thống con, có nghĩa là một dây chuyền thành phần và vật liệu cung cấp cho một phần bộ phận cần thiết để lắp ghép thành sản phẩm hoàn thiện

5. Một lần nữa, chúng ta thấy mối liên kết với ý kiến của Giáo sư Michael Porter rằng có hai chiến lược "chung chung": sự khác biệt và chi phí thấp (xem chương2, ghi chú 12). Mô hình của chúng tôi không mô tả các cơ chế tạo nên chiến lược bền vững. Sự khác biệt bị phá hủy theo cơ chế dẫn đến dây chuyền hóa và phi tích hợp. Chiến lược chi phí thấp chỉ khả thi khi và chỉ khi các đối thủ cạnh tranh chi phí thấp không có đủ năng lực để cung cấp những gì khách hàng cần trong một tầng thị trường. Giá được thiết lập tại các giao điểm của đường cung và đường cầu – chính là chi phí bằng tiền mặt của nhà sản xuất cận biên. Khi nhà sản xuất cận biên có chi phí cao hơn, thì những nhà sản xuất chi phí thấp có thể thu được lợi nhuận hấp dẫn. Nhưng khi các đối thủ cạnh tranh chi phí cao đã biến mất và toàn bộ nhu cầu thị

trường được cung cấp bởi nhà sản xuất chi phí thấp, thì sau đó một chiến lược chi phí thấp sẽ trở thành chiến lược chi phí ngang bằng.

6. Không phải tất cả các thành phần hoặc hệ thống con trong một sản phẩm đều góp phần tạo nên mức hiệu suất có giá trị đối với khách hàng. Những thành phần đáng quan tâm là "xác định hiệu suất" của các thành phần hoặc hệ thống con. Ví dụ trong trường hợp của một máy tính cá nhân, bộ vi xử lý, hệ thống điều hành và các ứng dụng từ lâu đã trở thành hệ thống con xác định hiệu suất.

7. Các nhà phân tích ước tính bao nhiêu tiền sẽ ở lại với ngành công nghiệp máy tính và bao nhiêu sẽ bị "rò rỉ" qua quá trình lắp ráp sản phẩm cuối cùng hoặc hệ thống cung cấp phụ tóm tắt trong 'Deconstructing the Computer Industry," Business Week, 23 November 1992, 90-96. Như đã lưu ý trong phụ lục của chương này, chúng tôi hy vọng rằng phần lớn lợi nhuận của Dell đến trực tiếp từ hoạt động bán lẻ cho khách hàng chứ không phải từ hoạt động lắp ráp sản phẩm.

8. Với sự phản ánh chỉ trong một vài giây, có thể dễ dàng thấy rằng ngành công nghiệp quản lý đầu tư phải chịu các vấn đề của phân loại theo ngành công nghiệp không liên quan đến lợi nhuận và tăng trưởng. Do đó, họ tạo ra một quỹ đầu tư cho "công ty công nghệ" và các

quỹ khác cho “công ty chăm sóc sức khỏe”. Trong những danh mục đầu tư này là những công ty lắp ráp đang trên bờ vực của hàng hóa phổ biến. Michael Mauboussin, chiến lược gia đầu tư chính tại Credit Suisse First Boston, gần đây đã viết một bài viết về chủ đề này. Nó được xây dựng dựa trên mô hình lý thuyết mà chúng tôi đã tóm tắt trong phần giới thiệu của cuốn sách này, và ứng dụng của nó trong thế giới của đầu tư là rất sâu sắc. Xem Michael Mauboussin, The Consiliant Observer, New York: Credit Suisse First Boston, 14 January 2003.

9. Những độc giả đã quen thuộc với ngành công nghiệp ổ đĩa cứng có thể thấy sự mâu thuẫn giữa tuyên bố của chúng tôi rằng có rất nhiều lợi nhuận được thu về trong ngành sản xuất ổ đĩa với sự thật là những nhà sản xuất hàng đầu như Read-Rite và Komag đã không đạt thành công. Họ đã đạt được sự thịnh vượng bởi hầu hết các nhà sản xuất ổ đĩa cứng hàng đầu, đặc biệt là Seagate, đã tích hợp sản phẩm ổ đĩa cứng để tự kiếm lời thay vì những nhà cung cấp độc lập.

10. IBM đạt nhiều lợi nhuận ở các ổ đĩa cứng 3,5-inch, nhưng đó là ở cấp năng suất cao nhất của thị trường, nơi mà năng lực không đủ tốt và thiết kế sản phẩm phải tương thuộc.

11. Một báo cáo đầy đủ hơn về những phát triển đã được

xuất bản trong Clayton M. Christensen, Matt Verlinden và George Westerman, “Disruption, Disintegration and the Dissipation of Differentiability,” Industrial and Corporate Change 11, no. 5 (2002): 955–993. Nghiên cứu đầu tiên của trường Kinh doanh Harvard đã tóm tắt những phân tích này và được lưu hành rộng rãi vào năm 1998 và 1999.

12. Chúng tôi đã cố ý sử dụng động từ ở thì hiện tại thường và thì tương lai tại đoạn này. Lý do là vào thời điểm bản báo cáo này lần đầu tiên được viết và chuyển tới nhà xuất bản, các lời tuyên bố chỉ là dự đoán. Sau đó, tổng lợi nhuận của ổ đĩa cứng 2,5 inch giảm đi đáng kể, đúng như mô hình đã dự đoán. Tuy nhiên, IBM đã lựa chọn bán toàn bộ ổ đĩa cứng cho Hitachi, tạo điều kiện cho các công ty khác bán những thành phần lợi nhuận cao.

13. Trước đây chúng tôi có đề cập đến việc Trường Kinh doanh Harvard có thêm một cơ hội để thực hiện chính xác chiến lược này trong quản lý giáo dục. Harvard viết và xuất bản đại đa số các nghiên cứu tình huống và rất nhiều các bài viết mà các giáo sư ở trường kinh doanh đã sử dụng như công cụ giảng dạy trong các khóa học về kiến trúc tương thuộc. Vì đào tạo quản lý về công việc và các trường đại học của doanh nghiệp (chính là những nhà sản xuất không tích hợp của khóa

học lắp ráp) đã làm gián đoạn chương trình Thạc sỹ Quản trị Kinh doanh, trường Kinh doanh Harvard có một cơ hội tuyệt vời để bắt đầu mô hình kinh doanh thông qua chi nhánh xuất bản và họ không chỉ bán những bài báo và nghiên cứu tình huống như những thành phần trần mà còn bán cả hệ thống giá trị gia tăng. Những nghiên cứu này nên được thiết kế để trở nên đơn giản hơn đối với các giảng viên quản lý trong bối cảnh doanh nghiệp để lắp ráp tùy chỉnh các vật liệu có chất lượng, được cung cấp chính xác khi cần thiết, và được dạy một cách thuyết phục. (Xem Clayton M. Christensen, Michael E. Raynor và Matthew Verlinden, "Skate to Where the Money Will Be," Harvard Business Review, November 2001.)

14. Điều này gợi ý rằng sức mạnh xây dựng thương hiệu của Hewlett-Packard sẽ trở nên mạnh mẽ với những khách hàng chưa thỏa mãn từ quỹ đạo cải thiện mà sản phẩm được định vị. Và điều này cũng cho thấy rằng thương hiệu HP sẽ yếu hơn nhiều so với các thương hiệu Intel và Microsoft, đi xuống từ cùng một điểm tới những khách hàng thỏa mãn nhiều hơn.

15. Chúng tôi rất biết ơn Alana Stevens, một sinh viên theo học thạc sỹ quản trị kinh doanh Harvard của Giáo sư Christensen, vì những hiểu biết này mà chị đã phát triển trong nghiên cứu mang tên "A House of Brands or

a Branded House?”. Stevens lưu ý rằng xây dựng thương hiệu đang dần chuyển từ sản xuất sản phẩm sang những kênh bán lẻ. Ví dụ, các nhà sản xuất thực phẩm và sản phẩm chăm sóc cá nhân có thương hiệu như Unilever và Procter & Gamble, tham gia các cuộc chiến thương hiệu với các kênh của họ mỗi ngày, bởi vì nhiều sản phẩm của họ còn hơn-cả-tốt. Ở Vương quốc Anh, những thương hiệu lớn như Tesco và Sainsbury đã quyết giành chiến thắng sau khi khởi điểm ở mức giá thấp hơn trong mỗi chủng loại mặt hàng và tiến dần lên. Tại Mỹ, các sản phẩm có thương hiệu đã “bám trụ” kiên trì hơn trên giá hàng, nhưng thường với chi phí cắt cổ. Sự dịch chuyển của thương hiệu trong nhóm đủ tốt đang đi theo con đường như Home Depot và Staples. Khi chức năng và độ tin cậy đã trở nên hơn-cả-tốt, nhưng sự đơn giản và tiện nghi của sản phẩm chưa đủ tốt thì sức mạnh thương hiệu đã bắt đầu dịch chuyển sang kênh có mô hình kinh doanh dựa trên những khía cạnh chưa thỏa mãn này. Procter & Gamble có vẻ như đã theo một chiến lược nhạy cảm bằng cách khởi động một chuỗi các sự gián đoạn thị trường mới đồng thời cung cấp năng lượng cần thiết cho những nỗ lực của các kênh để dịch chuyển lên phía trên thị trường, và bảo tồn sức mạnh của P & G để giữ thương hiệu cao cấp trên sản phẩm. Ví dụ, thương hiệu hệ thống làm sạch khô Dryel

của nó là một sự phá vỡ thị trường mới vì nó cho phép các cá nhân thực hiện một điều mà, như trong lịch sử, chỉ có một chuyên gia mới có thể làm. Tự giặt khô thì chưa đủ tốt, do đó, sức mạnh để xây dựng một thương hiệu có lợi nhuận có thể "lưu trú" trong sản phẩm một thời gian. Hơn nữa, cũng giống như thiết bị bán dẫn của Sony cho phép mua hàng giảm giá để cạnh tranh với các cửa hàng thiết bị, do đó Dryel của P & G đã cho Wal-Mart một phương tiện để dịch chuyển lên thị trường và bắt đầu cạnh tranh với các cơ sở giặt khô. P & G cũng làm điều tương tự với thương hiệu hệ thống tự làm trắng răng Crest, một phân khúc thị trường mới mà trước đây chỉ có thể được cung cấp bởi các chuyên gia. Chúng tôi cảm ơn một trong những cựu sinh viên của Giáo sư Christensen, David Dintenfass, một người quản lý thương hiệu toàn cầu của Procter & Gamble, đã chỉ ra điều này ra cho chúng tôi.

16. Khi chúng tôi chia sẻ những giả thuyết này với các sinh viên, một số đã hỏi liệu điều này có áp dụng cho các nhãn hiệu thời trang cao cấp nhất, chẳng hạn như Gucci, và cho các loại sản phẩm khác như mỹ phẩm. Những người biết chúng tôi có lẽ đã quan sát thấy rằng mặc đồ thời trang có thương hiệu không phải công việc mà ta cố thực hiện trong cuộc sống của mình. Do đó, chúng tôi thú nhận rằng không có hiểu biết nào về thế

giới của thời trang cao cấp. Nó có lẽ sẽ vẫn tiếp tục thu được lợi nhuận mãi mãi.

17. Duy trì sự cạnh tranh ở cấp độ của chuỗi xác định giá trị gia tăng mà những nhà sản xuất xe hơi đang chiếm ưu thế là yêu cầu họ dịch chuyển đến cấu trúc phân phối mới – một sự tích hợp dãy cung ứng mà giao diện khách hàng đã sử dụng hiệu quả. Làm thế nào để thực hiện điều này và ý nghĩa hiệu suất của nó đượckhám phá dài trong nghiên cứu của Deloitte mang tên "Digital Loyalty Networks", được cung cấp tại <http://www.dc.com/research>, hoặc trên delresearch@dc.com.

18. Những độc giả tin vào hiệu quả của thị trường vốn và khả năng của các nhà đầu tư đa dạng hóa danh mục đầu tư của họ sẽ không nhận thấy bi kịch nào trong những quyết định này. Sau những lần tước bỏ tài sản này, cổ đông của hai gã khổng lồ sản xuất xe hơi đã sở hữu cổ phần trong công ty thiết kế và lắp ráp ô tô, và trong các công ty cung cấp hệ thống con. Chúng tôi đang viết cuốn sách này vì lợi ích của các nhà quản lý trong các công ty như General Motors và Ford mà chúng tôi mô tả những quyết định đó là không may.

19. Chúng tôi nói "thường" ở đây vì có những trường hợp ngoại lệ (hầu hết, nhưng không phải tất cả, đã chứng minh nguyên tắc này). Ví dụ, chúng tôi lưu ý

chương này hai giai đoạn giá trị gia tăng có thể được đặt cạnh nhau, như bộ nhớ DRAM có thể phù hợp trong lắp ghép máy tính cá nhân. Và có những trường hợp nơi hai cấu trúc tương thuộc cần phải được tích hợp, chẳng hạn như khi một doanh nghiệp lấy nguồn kế hoạch phần mềm từ các công ty như SAP cần phải được đưa kèm vào quá trình kinh doanh độc lập. Thực tế rằng cả hai mặt đều không thể lắp ghép và định dạng được đã làm SAP triển khai thực hiện kế hoạch như được yêu cầu.

1. Một trong những nghiên cứu quan trọng nhất về chủ đề này được tóm tắt trong Dorothy Leonard-Barton, "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development," Strategic Management Journal 13 (1992): 111–125.

2. Các khái niệm trong chương này cố gắng xây dựng theo truyền thống của sự hiểu biết đáng được tôn trọng về khả năng của các tổ chức, được biết đến trong giới học thuật là "quan điểm dựa trên nguồn lực" (resource-based view - RBV) của công ty. Truyền thống này coi các nguồn lực như tài sản của một công ty và tìm cách giải thích sự khác biệt liên công ty trong hoạt động và tăng trưởng dựa trên sự khác biệt trong bổ sung nguồn lực. Ví dụ như K. R. Conner, "A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within IO Economics: Do We Have a New Theory of the

Firm?" Journal of Management 17, no. 1 (1991): 121–154. Các công trình chuyên đề theo đề tài này là E. T. Penrose, The Theory of the Growth of the Firm (London: Basil Blackwell, 1959); và B. Wernerfelt, "A Resource-Based View of the Firm," Strategic Management Journal 5 (1984): 171–180. Các công trình mới đây hơn bao gồm M. Peteraf, "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View," Strategic Management Journal 14, no. 3 (1993): 179–192; và J. Barney, "The Resource-Based Theory of the Firm," Organization Science 7, no. 5 (1996): 469. Chúng tôi đã định nghĩa "nguồn lực" với phạm vi hẹp hơn so với nhiều nhà nghiên cứu RBV, bằng cách sử dụng thêm khái niệm – cụ thể là quy trình và giá trị – để nắm bắt các yếu tố cấu thành quan trọng của năng lực doanh nghiệp mà một trong số đó đã được chọn trong danh mục các nguồn lực. Ví dụ, D. Teece and G. Pisano, "The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction," Industrial and Corporate Change 3, no. 3 (1994): 537–556; R. M. Grant, "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage," California Management Review 33, no. 3 (1991): 114–135; và J. Barney, "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?" Academy of Management Review 11, no. 3 (1986): 656–665. Chúng tôi tin rằng trong nhiều trường

hợp, những gì đã trở thành tranh luận về định nghĩa thực sự là do thất bại trong việc phân loại. Cơ cấu và lý thuyết trình bày trong chương này được tóm tắt theo hình thức sơ bộ trong một chương được bổ sung vào ấn bản thứ hai của Cuốn The Innovator's Dilemma. Mô hình này bước đầu đã được công bố trong Clayton Christensen and Michael Overdorf, "Meeting the Challenge of Disruptive Change," Harvard Business Review, March–April 2000.

3. Kết quả nghiên cứu được báo cáo bởi các nhà tâm lý học quản lý RHR Quốc tế chứng thực ước tính này. RHR gần đây đã công bố có đến 40% giám đốc điều hành cấp cao mới được tuyển đã thôi việc, hoặc làm việc kém hiệu quả, hoặc bị sa thải trong vòng hai năm nhận vị trí mới (Globe & Mail, 1 April 2003, B1).

4. Tom Wolfe, The Right Stuff (New York: Farrar, Straus, and Giroux, 1979).

5. Phù hợp với khẳng định của chúng tôi trong chương 1 về cách một lý thuyết mạnh mẽ có thể mang lại khả năng dự báo cho một dự án như thế nào, nhiều nghiên cứu thời kỳ đầu về cách thuê đúng người cho đúng công việc đã phân loại các nhà quản lý tiềm năng theo các thuộc tính của họ. Hãy nhớ rằng các nhà nghiên cứu ngành hàng không thời kỳ đầu đã quan sát thấy một mối tương quan chặt chẽ giữa việc sở hữu các thuộc tính

như cánh và lông vũ và khả năng bay. Nhưng họ chỉ có thể khẳng định về mối tương quan hay liên kết chứ không phải nhân quả. Chỉ khi các nhà nghiên cứu xác định cơ chế về cơ bản gây ra, và sau đó hiểu được những hoàn cảnh khác nhau mà người thực hành gặp phải thì mọi thứ mới có thể được dự đoán chính xác hơn. Trong trường hợp này, sở hữu nhiều thuộc tính cần có có thể có tương quan khá lớn với sự thành công trong nhiệm vụ, nhưng nó không phải là cơ chế quan hệ nhân quả cơ bản của thành công.

6. Morgan McCall, High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders (Boston: Harvard Business School Press, 1998). Cuốn sách này cung cấp một cách suy nghĩ mới mẻ và nghiêm khắc về cách các quản lý nên học hỏi và đánh giá việc quản lý có khả năng giải quyết thành công thách thức phía trước. Chúng tôi khuyên rằng các học viên muốn tìm hiểu thêm về cách có được đúng người vào đúng nơi và đúng thời điểm hãy đọc trọn vẹn quyển sách này.

7. Tại giai đoạn sau trong sự phát triển của dự án, tất nhiên sẽ cần đến các giám đốc điều hành đã tham gia các khóa học trong các trường học kinh nghiệm liên quan đến mở rộng quy mô kinh doanh – và sau đó điều hành hiệu quả một tổ chức. Một lý do khiến nhiều dự án thất bại sau thành công bước đầu với một sản phẩm duy

nhất là do những người sáng lập thiếu trực giác và kinh nghiệm trong việc tạo ra những quy trình có thể liên tục tạo ra sản phẩm tốt hơn, sản xuất và cung cấp chúng một cách đáng tin cậy.

8. Đặc tính toàn diện và hợp lý nhất của quy trình mà chúng tôi từng thấy là ở "The Processes of Organization and Management," Sloan Management Review, Summer 1998. Khi chúng tôi sử dụng từ "quy trình", nó bao gồm tất cả các kiểu quy trình mà Garvin đã xác định.

9. Dưới nhiều hình thức khác nhau, nhiều học giả đã khám phá chi tiết khái niệm "quy trình" là khối xây dựng cơ bản của năng lực tổ chức và lợi thế cạnh tranh. Có lẽ trong số các công trình như vậy, có ảnh hưởng nhất là R. R. Nelson and S. G. Winter, An Evolutionary Theory of Economic Change (Cambridge, MA: Belknap Press, 1982). Nelson và Winter nói đến "thói quen" mà không phải là quy trình, nhưng khái niệm cơ bản là như nhau. Họ chứng minh rằng các công ty xây dựng lợi thế cạnh tranh bằng cách phát triển các thói quen tốt hơn so với các công ty khác, và rằng thói quen tốt chỉ được phát triển thông qua việc lặp lại một cách nhất quán các hành vi hiệu quả. Sau khi được thành lập, các thói quen tốt sẽ khó thay đổi. Ví dụ, M. T. Hannan and J. Freeman, "The Population Ecology of Organizations," American Journal of Sociology 82, no. 5 (1977): 929–964. Các công trình

sau này đã khám phá và chứng minh sức mạnh của khái niệm về quy trình (được gọi với nhiều cái tên khác nhau, năng lực của tổ chức, khả năng thay đổi, và năng lực cốt lõi) như một nguồn lợi thế cạnh tranh. Ví dụ về các công trình này bao gồm Examples of this work include D. J. Collis, "A Resource-Based Analysis of Global Competition: The Case of the Bearings Industry," Strategic Management Journal 12 (1991): 49–68; D. Teece and G. Pisano, "The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction," Industrial and Corporate Change 3, no. 3 (1994): 537–556; và C. K. Prahalad and G. Hamel, "The Core Competence of the Corporation," Harvard Business Review, May–June 1990, 79–91. Quan điểm của chúng tôi là dù những nghiên cứu này đã vô cùng sâu sắc, ví dụ như nghiên cứu về quan điểm nguồn lực mà chúng ta nói trong ghi chú 3, nhưng nó bị giới hạn hoặc của việc mở rộng định nghĩa của "quy trình" để bao gồm tất cả các yếu tố quyết định lợi thế cạnh tranh, hoặc vì lợi ích của sự hiểu biết toàn vẹn, không bao gồm các yếu tố quan trọng của khả năng của doanh nghiệp trong phạm vi phân tích. Để biết thêm về điều này, đọc A. Nanda, "Resources, Capabilities, and Competencies," in Organizational Learning and Competitive Advantage, eds. B. Moingeon and A. Edmondson (New York: The Free Press, 1996), 93–120.

10. Đọc Leonard-Barton, "Core Capabilities and Core Rigidities".
11. Đọc C. Wickham Skinner, "The Focused Factory," Harvard Business Review, May–June 1974.
12. Chet Huber, chủ tịch sáng lập dịch vụ viễn thông tin học OnStar của General Motors, đã cho chúng ta thấy tầm quan trọng của sự phân biệt giữa nguồn lực (con người) và các quy trình: "Một trong những bài học lớn nhất tôi nhận ra rằng công ty cần sẵn sàng chấp nhận rủi ro để tạo lợi nhuận chứ không phải là cá nhân trong công ty. Các cá nhân cần hành động giống như những vận động viên bơi nghệ thuật để giữ cho các tổ chức liên kết tốt." Clayton M. Christensen and Erik Roth, "OnStar: Not Your Father's General Motors (A)," Case 9-602-081 (Boston: Harvard Business School), 12.
13. Khái niệm về giá trị, như chúng tôi định nghĩa ở đây, tương tự như khái niệm "bối cảnh cấu trúc" và "bối cảnh chiến lược" đã nổi lên trong việc nghiên cứu về quá trình phân bổ nguồn lực. Những công trình quan trọng về chủ đề này bao gồm J. L. Bower, Managing the Resource Allocation Process (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1972), và R. Burgelman, "Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study," Management Science 29, no. 12 (1983): 1349–1364.

14. Chương 8 xem xét sâu hơn các ảnh hưởng của giá trị trong phân bổ nguồn lực và đưa ra chiến lược.

15. Ví dụ, Toyota vào thị trường Bắc Mỹ với mẫu Corona, một sản phẩm nhắm vào các tầng giá thấp nhất của thị trường. Khi nhóm mức tiếp nhận của thị trường trở nên đông đảo với các mẫu xe trong giống nhau như Nissan, Honda và Mazda, cạnh tranh giữa các đối thủ cạnh tranh với chi phí thấp ngang nhau khiến lợi nhuận giảm. Toyota phát triển xe hơi tinh vi hơn nhắm đến cấp cao hơn của thị trường để cải thiện lợi nhuận của mình. Gia đình xe Corolla, Camry, 4-Runner, Avalon và Lexus đã được giới thiệu như phản ứng của họ với áp lực cạnh tranh – Toyota giữ lợi nhuận của mình ở mức tốt bằng cách chuyển lên thị trường cao hơn. Trong quá trình này, Toyota phải thêm chi phí cho hoạt động thiết kế, sản xuất và hỗ trợ xe hơi thuộc tầm cỡ này. Sau đó họ quyết định thoát khỏi mức chấp nhận của thị trường, tìm thấy lợi nhuận có thể kiếm được ở đó là không thể chấp nhận được với cơ cấu chi phí đã chuyển đổi của mình. Toyota gần đây đã giới thiệu mô hình Echo của nó trong nỗ lực để trở lại các mức chấp nhận với chiếc xe ở mức giá 14.000 đô-la – gợi lại nỗ lực định kỳ của các nhà sản xuất ô tô Mỹ để thiết lập lại vị trí ở thị trường giá thấp. Quản lý cấp cao của Toyota quyết định tung ra mô hình mới này là một chuyện. Tuy nhiên, để thực hiện chiến

lược này thành công, nhiều người trong hệ thống Toyota, bao gồm cả các đại lý, sẽ phải đồng ý rằng bán nhiều xe hơi với mức lợi nhuận thấp hơn là cách tốt hơn để công ty tăng lợi nhuận và giá trị vốn chủ sở hữu so với bán Camry, Avalon và Lexus. Chỉ thời gian mới có thể biết chắc chắn liệu Toyota có thành công trong việc tăng giá trị phát triển của công ty hay không.

16. Đọc Edgar Schein, Organizational Culture and Leadership (San Francisco: Jossey-Bass, 1988). Mô tả của chúng tôi về sự phát triển của nền văn hóa của một tổ chức bắt nguồn nhiều từ nghiên cứu của Schein.

17. Giáo sư Michael Tushman của Đại học Harvard và Charles O'Reilly của Stanford đã nghiên cứu sâu sự cần thiết trong việc quản lý các tổ chức theo cách này để tạo ra những gì họ gọi là "các tổ chức thuận cả hai mặt". Như chúng tôi hiểu về công trình của họ, họ khẳng định rằng không đủ khi chỉ đơn giản là tách ra khỏi một tổ chức độc lập để theo đuổi các cải cách phá vỡ quan trọng nhưng không phù hợp với giá trị của tổ chức chính. Lý do là thường thì giám đốc điều hành tạo ra một tổ chức độc lập để tách phá vỡ ra khỏi hoạt động của họ để họ có thể tập trung vào quản lý kinh doanh cốt lõi. Để tạo ra một tổ chức thật sự thuận cả hai mặt, Tushman và O'Reilly khẳng định rằng hai tổ chức khác nhau cần phải được đặt trong một bộ phận kinh doanh.

Trách nhiệm quản lý tổ chức đột phá và tổ chức bền vững cần phải ở một cấp độ trong tổ chức mà cả hai không được xem xét như các doanh nghiệp trong một danh mục đầu tư. Thay vào đó, chúng nên trong cùng một nhóm hoặc đơn vị kinh doanh mà quản lý có đủ các thông tin để chú ý cẩn thận những gì nên được tích hợp và chia sẻ giữa các nhóm, và những gì nên được thực hiện tự chủ. Đọc Michael L. Tushman and Charles A. O'Reilly, Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal (Boston: Harvard Business School Press, 2002).

18. Trong quá khứ, một số doanh nghiệp mạo hiểm với vốn được hỗ trợ, đặc biệt là trong lĩnh vực viễn thông và chăm sóc sức khỏe, đã đi theo một chiến lược cải cách đột phá – qua cải cách bền vững – nhảy vọt về phía trước cả các nhà lãnh đạo trên quỹ đạo bền vững và sau đó nhanh chóng bán hết cổ phần cho các công ty uy tín lớn hơn đang di chuyển trên quỹ đạo phía sau họ. Chiến lược này có hiệu quả – không phải vì giá trị của công ty uy tín hạn chế họ khỏi việc nhắm đến cùng một sự đổi mới, mà bởi quy trình của họ không nhanh như những người mới bắt đầu. Đây là một cách chứng minh về đổi hướng lợi nhuận, nhưng nó không phải một lộ trình mà một doanh nghiệp tăng trưởng mới có thể được tạo ra. Hoặc là bằng cách mua lại sản phẩm hoặc đánh bại các

đối thủ mới, các công ty có uy tín cuối cùng sẽ cung cấp các sản phẩm cải tiến như là một phần của dòng sản phẩm của mình, và doanh nghiệp phát triển nó đầu tiên sẽ không tồn tại. Những doanh nghiệp mới bắt đầu cơ bản bao gồm các đội dự án cao cấp, phát triển sản phẩm một cách độc lập và sau đó bị giải tán khi các sản phẩm đã sẵn sàng thương mại hóa. Nó là một cơ chế mà theo đó công ty uy tín với vốn chủ sở hữu có giá trị hấp dẫn có thể trả tiền cho nghiên cứu và phát triển bằng vốn chủ sở hữu chứ không phải là chi phí.

19. Sự thành lập công ty con Xiameter của công ty Dow Corning là một ví dụ chính xác về tình huống này. Xiameter là công ty có độ tin cậy cao, chi phí bán hàng thấp và mô hình kinh doanh phân phối cho phép công ty tạo lợi nhuận hấp dẫn ở mức giá bình dân cho các sản phẩm silicon tiêu chuẩn. Khách hàng cần dịch vụ chi phí cao hơn để hướng dẫn các quyết định mua bán có thể mua silicon của họ thông qua cấu trúc bán hàng chính và cơ cấu phân phối của Dow Corning.

20. Chúng tôi đưa ra khẳng định này chỉ với mục đích minh họa. Tại thời điểm viết bài này, cửa hàng bán lẻ và trực tuyến được thành lập rất tốt như là một làn sóng phá vỡ trong bán lẻ đến mức nếu một cửa hàng bách hóa cố gắng tạo ra một ngành kinh doanh mới tăng trưởng trực tuyến mới, nó sẽ theo một chiến lược duy trì

như một doanh nghiệp mới, có liên quan đến các công ty tạo ra bán lẻ trực tuyến. Ngay cả một người khổng lồ như Macy's có khả năng sẽ mất các công ty đang trong quá trình dịch chuyển bền vững trên đường cong phá vỡ. Mua lại một công ty có một vị trí vững chắc trên quỹ đạo phá vỡ đó – như Sears đã làm khi mua lại Lands End – là cách thức duy nhất mà các cửa hàng bách hóa có thể bắt được làn sóng này.

21. Cũng như Merrill Lynch, Goldman Sachs đã triển khai hệ thống giao dịch trên Internet cho các khách hàng hiện có trong doanh nghiệp môi giới dịch vụ trọn gói chính thống của họ. Công nghệ, như một hệ quả, thực hiện theo cách duy trì các giá trị, hay cấu trúc chi phí của các đơn vị kinh doanh. Trên thực tế, việc thực hiện giao dịch trên Internet có thể sẽ tăng thêm chi phí cho cấu trúc công ty bởi đó là một lựa chọn bổ sung và không thay thế kênh môi giới kinh doanh truyền thống. Xem Dennis Campbell and Frances Frei, "The Cost Structure and Customer Profitability Implications of Electronic Distribution Channels: Evidence from Online Banking," working paper, Harvard Business School, Boston, 2002.

22. Một loạt nghiên cứu thú vị cũng đưa ra kết luận tương tự. Xem Rakesh Khurana, Searching for a Corporate Savior: The Irrational Quest for Charismatic

CEOs (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2003). Khurana thấy rằng việc đưa vào một công ty các quản lý với hồ sơ cá nhân xuất sắc, những “siêu sao”, những người theo cách nói của chúng tôi có những thuộc tính đa dạng mà nhiều người phải thèm muốn, gặp thất bại thường xuyên hơn nhiều người nghĩ.

23. Xem Kim B. Clark and Steven C. Wheelwright, “Organizing and Leading Heavyweight Development Teams,” California Management Review 34 (Spring 1992): 9–28. Các khái niệm được mô tả trong bài viết này cực kỳ quan trọng. Chúng tôi đặc biệt khuyến khích các nhà quản lý quan tâm đến những vấn đề này nên nghiên cứu nó một cách kỹ lưỡng. Clark và Wheelwright xác định một nhóm cao cấp là nhóm gồm những thành viên rất tận tụy và đoàn kết. Nhiệm vụ của mỗi thành viên trong nhóm là không đại diện cho nhóm chức năng của mình trong nhóm, mà hoạt động như một người quản lý chung chịu trách nhiệm cho sự thành công của toàn bộ dự án, và tích cực tham gia vào các quyết định và công việc của các thành viên đến từ từng bộ phận chức năng. Khi cùng làm việc với nhau để hoàn thành dự án, họ sẽ tìm ra cách thức mới để tương tác, phối hợp và ra quyết định để tạo ra các quy trình hoặc khả năng mới, cần thiết cho sự thành công trong công việc kinh doanh mới trên cơ sở liên tục. Những cách để công

việc hoàn thành sau đó có thể được cơ cấu hoá như doanh nghiệp mới hoặc phát triển dòng sản phẩm.

24. Bước đột phá về khái niệm cơ bản dẫn đến những kết luận trong đoạn này xuất phát từ các nghiên cứu chuyên đề của Rebecca M. Henderson và Kim B. Clark, "Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Systems and the Failure of Established Firms," Administrative Science Quarterly 35 (1990): 9–30. Đây là nghiên cứu, theo quan điểm của chúng tôi, nâng trạng thái xây dựng lý thuyết trong nghiên cứu quá trình từ phân loại dựa trên thuộc tính thành dựa trên hoàn cảnh. Ý tưởng cơ bản của họ là trong một khoảng thời gian, các mô hình giao tiếp, tương tác và phối hợp giữa những người chịu trách nhiệm thiết kế một sản phẩm mới (quy trình phát triển sản phẩm mà công ty dựa vào) sẽ phản ánh mô hình trong đó các thành phần của sản phẩm tương tác với cấu trúc sản phẩm. Trong hoàn cảnh mà cấu trúc không thay đổi từ thế hệ này sang thế hệ khác, quy trình theo thói quen này sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho các loại tương tác cần thiết cho thành công. Nhưng trong hoàn cảnh mà các tổ chức phát triển phải thay đổi cấu trúc đáng kể để nhân viên cần tương tác với những người khác về các chủ đề khác và với thời gian khác nhau, thì cùng một quá trình quen thuộc sẽ cản trở sự thành công. Trong nhiều cách, sự phán đoán và khuyến

nghị về thay đổi quy trình trên các trục thẳng của hình 7-1 xuất phát từ công trình của Henderson và Clark. Sự phán đoán và khuyến nghị trên các trục ngang liên quan đến các giá trị của tổ chức xuất phát từ cuốn The Innovator's Dilemma, lần lượt được xây dựng trên công trình của giáo sư Bower và Burgelman mà chúng tôi đã trích dẫn ở nơi khác. Phần nghiên cứu này dường như cũng đã nâng tình trạng lý thuyết phân loại thành lý thuyết dựa trên tình huống.

25. Chúng tôi đã quan sát thấy một xu hướng khó chịu trong số các nhà quản lý tìm kiếm các giải pháp phù hợp cho tất cả những thách thức mà họ phải đối mặt, chứ không phải là phát triển cách áp dụng các giải pháp thích hợp cho vấn đề. Về vấn đề cụ thể này, trong những năm 1990, một số nhà quản lý dường như đã kết luận rằng các đội nhóm cao cấp là "câu trả lời" của họ và đảo lộn toàn bộ tổ chức phát triển của họ bằng cách sử dụng các nhóm phát triển cao cấp cho tất cả các dự án. Sau một vài năm, hầu hết trong số họ quyết định rằng đội nhóm cao cấp, dù họ cung cấp những lợi ích về tốc độ và sự kết hợp, lại quá tốn kém – và họ sau đó đảo lộn toàn bộ tổ chức trở lại vào chế độ các nhóm ít quan trọng. Một số công ty được trích dẫn trong bài đã gặp phải những vấn đề này, và không biết làm thế nào để sử dụng những nhóm thích hợp trong hoàn cảnh thích hợp.

26. Xem Charles A. Holloway, Steven C. Wheelwright, and Nicole Tempest, “Cisco Systems, Inc.: Acquisition Integration for Manufacturing,” Case OIT26 (Palo Alto and Boston: Stanford University Graduate School of Business and Harvard Business School, 1998).
27. Chúng tôi nhận ra rằng đây là một tuyên bố nguy hiểm, có thể là một tuyên bố chính xác hơn khi nói là tại thời điểm viết bài này, không ai có vẻ như có thể đưa ra một chiến lược phá vỡ khả thi cho ngân hàng trực tuyến. Có thể là khả thi, ví dụ như Ngân hàng E*Trade xây dựng thành công một ngân hàng phá vỡ cấp thấp. Chúng tôi trích dẫn trong ghi chú 21 một trong những chuỗi nghiên cứu mà Giáo sư Frances Frei của Trường Kinh doanh Harvard đã viết với các đồng tác giả khác nhau về tác động của việc cung cấp các kênh dịch vụ mới cho khách hàng. Khi các ngân hàng uy tín bổ sung thêm máy ATM, điện thoại và các dịch vụ trực tuyến cho khách hàng, họ đã không thể chấm dứt các kênh giao dịch cũ của dịch vụ, ví dụ như thu ngân trực tiếp và cán bộ cho vay. Kết quả là, Frei đã cho thấy rằng việc cung cấp các kênh chi phí dịch vụ thấp hơn thực sự lại tăng thêm chi phí, bởi vì chúng là thêm vào, không phải thay thế. Có thể Ngân hàng E*Trade, khi không có tài sản cơ sở hạ tầng và chi phí dịch vụ, thực sự có thể tạo ra một mô hình kinh doanh có chi phí thấp đủ thấp để có thể

kiếm được lợi nhuận hấp dẫn ở mức giá chiết khấu cần thiết để giành chiến thắng.

28. Quay vòng hàng trữ kho của một cửa hàng bán lẻ không phải dễ dàng tăng vọt (xem chương 2, ghi chú 18). Khi đi lên, các nhà bán lẻ thực hiện một cấu trúc quay vòng hàng tương đối cứng nhắc biến thành các sản phẩm lợi nhuận cao hơn, dẫn đến một sự cải thiện ngay lập tức về Lợi nhuận trên đầu tư (ROI). Hướng đến thị trường đang đi xuống đòi hỏi phải mang cùng một cấu trúc quay vòng hàng hóa cứng nhắc thành các sản phẩm lợi nhuận thấp hơn, dẫn đến ảnh hưởng lớn ngay lập tức lên lợi nhuận đầu tư.

(*) Người Bắc Mỹ Bản Địa được gọi tên theo nhiều cách khác nhau. Trong tác phẩm này, các tác giả và Peggy gọi họ là "Người Bắc Mỹ Bản Địa". Nhưng trong lời nói của Andy, anh tự gọi mình là " Người Da Đỏ". Cả hai thuật ngữ này đều được sử dụng với mức độ tôn trọng như nhau.

(1) Đội biệt kích Carlson do thiếu tá Evans F. Carlson trực tiếp lãnh đạo. Những người lính của Sư đoàn Biệt kích Thủy quân Lục chiến Số 2 này nổi tiếng về sự nhiệt huyết, về tinh thần đồng đội và khả năng thực hiện chiến công trong các cuộc chiến đấu. Đơn vị này được thành lập bảy tuần sau trận Trân Châu Cảng và những chiến thắng của sư đoàn được ghi lại trong cuốn sách Gung

Ho! của tác giả - trung úy W.S. François. Khi quyển sách này được chuyển thể thành phim với sự tham gia diễn xuất của diễn viên gạo cội Randolph Scott, thuật ngữ Gung Ho mới được nhiều người biết đến.

1 Xem: Hiệp hội Quan hệ Con người Nhật Bản, Kaizen Teian 1: Thiết lập Hệ thống Đề xuất Cải tiến Liên tục thông qua Thực hiện Đề xuất của Người lao động.

2 Thuật ngữ này đã được sử dụng trong cuốn Kaizen Teian 1: Thiết lập Hệ thống Đề xuất Cải tiến Liên tục thông qua Thực hiện Đề xuất của Người lao động. (BBT)

1. Masaaki Imai, Kaizen: Chìa khóa dẫn tới thành công trong cạnh tranh của Nhật Bản (New York: McGraw-Hill, 1986).

* So sánh này chỉ mang tính tổng quát vì có những công ty ngoài Nhật Bản hoạt động ở Mỹ áp dụng hệ thống đề xuất của Nhật và cũng có những công ty Nhật áp dụng hệ thống đề xuất của Mỹ.

1. Thông tin chi tiết hơn về hệ thống báo cáo Kaizen được trình bày trong cuốn Kaizen Teian 3, Productivity Press, 1992.

Second best: gần tối ưu.

Thí dụ xin xem thêm sách “Đánh thức con Rồng ngủ quên”, Phạm Đỗ Chí và Trần Nam Bình (chủ biên), Thời báo Kinh tế Sài Gòn (tái bản, 2002); hay “Kinh Tế tế Việt

Nam Trên trên đường hóa Rồng", Phạm Đỗ Chí (chủ biên), Nhà xuất bản Trẻ (2004).
Báo Đầu tư, ngày 26/10/2009, trang 4, : xem bài "Tái cơ cấu kinh tế: Áp lực nội tại" của tác giả Bảo Duy phỏng vấn TS. Nguyễn Đình Cung thuộc Viện Nghiên cứu Quản lý Kinh tế Trung ương.
Xem Phạm Đỗ Chí, Kinh tế Việt Nam Trên trên Đường đường Hóa hóa Rồng, chương 10, Nhà xuất bản Trẻ, 2004.
Không kể các chi tiêu ngoài ngân sách
Kể cả các chi tiêu ngoài ngân sách
Nợ của chính phủ và nợ bảo lãnh bởi chính phủ
Trần Văn Thọ (Đại học Waseda, Tokyo), chương "Đã qua rồi một thời Đổi mới", trong sách "Việt Nam từ năm 2011 – —Vượt lên sự nghiệt ngã của thời gian" (trang 43-48), Nhà xuất bản Tri Thức (2011).
Báo Đầu tư, ngày 26/10/2009, trang 4, đã dẫn.
Yếu tố dẫn đến thành công của Việt Nam có thể giải thích rất rõ bằng lý thuyết thặng dư công suất (excess capacity) của giáo sư Ari Kokko thuộc Trường Kinh doanh Copenhagen, Đan Mạch.
Nội dung phần này và phần tiếp theo được lấy từ các bài nghiên cứu "Không gian sản phẩm quyết định phát triển của các quốc gia" (product space conditions development of nations) của các tác giả C. A. Hidalgo,

B. Klinger, A.-L. Barabási và R. Hausmann.
Hải Lý, Sóng ngầm, Thời báo Kinh tế Sài Gòn, số 37/2010, tr.18.
Thời báo Kinh tế Việt Nam, ngày 2-4/9/2010, TR.19.
Ngọc Đào, vốn đầu tư xã hội tăng mạnh.
Trung tâm Nghiên cứu Chính sách và Phát triển (Development and Policies Research Center - DEPOCEN), 216 Tran Trần Quang KhaiKhải, Hà Nội, Việt Nam. Quan điểm được thể hiện trong bài viết này mang tính cá nhân, không nhất thiết phản ánh quan điểm của DEPOCEN. Mọi ý kiến đóng góp xin gửi về địa chỉ hatrang@depocen.org hoặc ngocanh@depocen.org.
Chúng tôi xin chân thành cảm ơn chị Nguyễn Thị Huyền, thực tập sinh, và chị Bùi Thu Hà, trợ lý nghiên cứu đã hỗ trợ nhóm chúng tôi để hoàn thành bài viết này.
Tổng cục Thống kê.
Theo như HSBC tháng 3 năm 2011, tỷ lệ lạm phát của Việt Nam năm 2011 có thể là 9.,9%, theo ANZ thì con số này là 10%.
Theo số liệu của CECI , tỷ giá ở đây là tỷ giá trung bình tháng.
IMF (2010).
IMF (2010), đã dẫn.
Hiểu theo nghĩa rộng, phần này đề cập đến thâm hụt

vãng lai, bởi cấu thành của cán cân vãng lai bao gồm nhiều khoản mục, nhưng thành phần chính của nó là cán cân thương mại. Thực tế Việt nam Nam cho thấy thâm hụt thương mại là cấu phần chính của thâm hụt vãng lai.
Nguyễn Thắng, Nguyễn Ngọc Anh, Nguyễn Đức Nhật, Nguyễn Cao Đức (2008), Thâm hụt tài khoản vãng lai: Nguyên nhân và giải pháp, Tạp chí Nghiên cứu kinh tế số 363 tháng 8 năm 2008, trang 3-19.
Tính toán theo số liệu từ Quỹ Tiền tệ Quốc tế, (2010), Vietnam: 2010 Article IV Consultation—Staff Report and Public Information Notice.
IMF, Tham vấn điều khoản 4, năm 2003; 2006; 2010.
http://www.economywatch.com/economic-statistics/economic-indicators/Current_ Account _ Balance_US_Dollars/ truy cập ngày 24/02/2011.
Bản thân việc nhập siêu và thâm hụt tài khoản vãng lai về nguyên tắc là không tốt và cũng không xấu. Nó chỉ xấu khi thâm hụt quá lớn và dẫn tới khủng hoảng cán cân thanh toán, mất giá đồng tiền. Tuy nhiên, dường như có một quan niệm khá phổ biến (không chỉ ở Việt Nam) là (i) nhập siêu và thâm hụt tài khoản vãng lai là không tốt và thể hiện một nền kinh tế yếu kém; và (ii) xuất siêu và có thặng dư trên tài khoản vãng lai là điều tốt và thể hiện một nền kinh tế có khả năng cạnh tranh tốt. Mặc dù trong một số ít trường hợp, quan niệm như trên không

phải là không đúng, nhưng theo ly lý thuyết kinh tế thì không hẳn là như vậy. Trong nhiều trường hợp, thì thâm hụt cán cân thương mại là lại thể hiện một nền kinh tế đang tăng trưởng tốt. Khi một nền kinh tế có tiềm năng tăng trưởng tốt, có nhiều cơ hội đầu tư với lợi nhuận cao, nhu cầu đầu tư cao hơn khả năng tiết kiệm trong nước, điều này sẽ làm cho các dòng vốn nước ngoài chảy vào quốc gia đó để đáp ứng nhu cầu đầu tư. Tức là một quốc gia có thể sử dụng nguồn lực của nước khác để phát triển kinh tế trong nước. Ngược lại, một tài khoản vãng lai có thặng dư lại có thể là dấu hiệu bất ổn của nền kinh tế, dòng vốn trong nước chảy ra nước ngoài tìm kiếm những cơ hội đầu tư tốt hơn. Tức là nguồn lực không được sử dụng cho phát triển nền kinh tế trong nước.

Các nguồn vốn này đều có khả năng giảm mạnh nếu thâm hụt lớn vẫn diễn ra trong năm 2011.

Có thể lý giải điều này bởi là do hàng hóa từ Trung Quốc có tính cạnh tranh cao về giá cả, bên cạnh đó khoảng cách công nghệ với Việt Nam không nhiều như từ các nước phát triển nên với trình độ lao động và kinh tế của Việt Nam thì những hàng hóa này sẽ dễ dàng được hấp thu hơn.

Nhập khẩu những mặt hàng như xe ô tô, rượu ngoại, trang sức, thuốc lá, điện thoại... tăng mạnh. Năm 2010,

giá trị nhập khẩu những mặt hàng này lên tới 9 tỷ USD, so với con số nhập siêu hơn 12 tỷ USD thì lượng tiêu dùng hàng hóa xa xỉ này là rất lớn.
Cần phải lưu ý là Việt Nam nhập khẩu nhiều máy móc và công nghệ từ Trung Quốc để phát triển sản xuất trong nước song những công nghệ này đang bị đánh giá là công nghệ loại 3, những công nghệ sản xuất lạc hậu, năng suất chưa không cao và có tác động xấu đối với môi trường. Như vậy công nghệ mà Việt Nam nhập khẩu liệu có phải công nghệ tốt cho phát triển kinh tế?
Hệ số lan tỏa của một ngành phản ánh mức độ liên kêt kết của ngành đó với các ngành khác trong một nền kinh tế và đo lường tác động tiềm tàng đối với các ngành khi có thay đổi từ một ngành riêng lẻ. Về bản chất, có hai loại hệ số lan tỏa là hệ số lan tỏa cùng chiều và hệ số lan tỏa ngược chiều
Bùi Trinh (2010), Measuring the effective rate of protection in Vietnam's economy with emphasis on the manufacturing industry: an input – output approach, Depocen working paper series N0. 2010/12, Development and Policies Research Center, available at http://depocenwp.org/upload /pubs/BuiTrinh/ERP_Paper_DEPOCENWP.pdf
Do thuế các nguyên liệu đầu vào và tỷ trọng nguyên liệu đầu vào nhập khẩu của ngành này cao.

Điều này có thể thấy rõ hơn ở chỉ số thể hiện mức độ lan tỏa của những ngành này trong nền kinh tế đều lớn hơn mức trung bình toàn nền kinh tế.
Dựa trên số liệu từ http://stat.wto.org/TariffProfile/WSDBtariffPFExport.asp Language=E&Country=VN truy cập ngày 02/03/2011.
Tuy nhiên, theo một nghiên cứu gần đây của Peter Naray và cộng sự (2009) [5] thì việc áp dụng thuế suất cao hơn trong khung cam kết được phép hoặc áp dụng các biện pháp hạn chế nhập khẩu trên cơ sở điều kiện khó khăn về cán cân thanh toán sẽ đi kèm với các ảnh hưởng tiêu cực lâu dài cho Việt Nam. Tác động của các lựa chọn chính sách này bao gồm (i) ảnh hưởng tới kết quả xuất khẩu vì xuất khẩu phụ thuộc khá chặt chẽ vào nhập khẩu; (ii) làm tăng cán cân thương mại nếu hệ số co giãn của nhập khẩu nhỏ hơn 1; (iii) ảnh hưởng đến lợi ích của người tiêu dùng vì chi phí tiêu dùng tăng lên; (iv) làm môi trường kinh doanh ở Việt Nam bị giảm khả năng đoán định do thay đổi chính sách, và có thể ảnh hưởng đến đầu tư trực tiếp nước ngoài; (v) giảm niềm tin của các nhà đầu tư đặt vào Việt Nam nếu việc áp dụng các biện pháp bảo hộ bị các nhà đầu tư coi là tín hiệu của khủng hoảng. Ngoài ra, sử dụng phụ thu nhập khẩu cũng có tác dụng giống như phá giá đồng tiền trong cắt giảm nhập khẩu, nhưng biện pháp này sẽ

không đạt được lợi ích cho hoạt động xuất khẩu.
Đặc biệt với trường hợp của Việt Nam khi thâm hụt thương mại lớn thì áp lực giảm giá lại càng lớn hơn.
Các lần điều chỉnh tỷ giá của NHNN đều ít và bị động do áp lực căng thẳng từ thị trường chứ không phải định hướng cho thị trường nên làm mất lòng tin của người dân. Từ đó khiến tác động của tâm lý càng lớn, tạo vòng xoáy lạm phát – - tỷ giá – - nhập siêu, dẫn đến điều chỉnh tỷ giá không thể bứt phá vì sợ ảnh hưởng đến ổn định vĩ mô, các lần điều chỉnh tỷ giá của Ngân hàng nhà Nhà nước không bù đắp được mức độ chênh lệch lạm phát và khiến cho tiền đồng Việt Nam VND lên giá so với các đồng tiền khác trong khu vực.
Theo Vũ Thành Tự Anh (2010) [1].
Xem thêm bài viết của Nguyễn Thị Hà Trang và đồng sự (2011) [8], cho những lý giải chi tiết hơn về từng nhân tố gây ra nhập siêu trong mất cân đối này.
Tổng hợp từ báo chí, đầu năm 2009, IMF dự báo tăng trưởng 4.,75%, Ngân hàng Thế giới dự báo 5.,0-5.,5% và Tạp chí The Economist dự báo tăng chỉ 0.,3%.
Xem "Từ chỉ số cạnh tranh và ICOR, nghĩ về hiệu quả gói kích cầu" của Trần Sỹ Chương, Báo Doanh nhân Sài Gòn Cuối tuần tháng 10/2009.
Ví dụ, xem bài "Tỷ giá tăng không tác động tới lạm phát", trả lời phỏng vấn của ông Lê Xuân Nghĩa do Hữu

Hòe thực hiện, đăng trên báo Đầu tư Chứng khoán ngày 26/8/2010 và lưu tại http://tinnhanhchungkhoan.vn/RC/N/CFFEJI/ty-gia-tang-khong-tac-dong-lon-toi-lam-phat.html.
Ví dụ, xem bài "Lạm phát tăng là do tỷ giá" trả lợi phỏng vấn của ông Nguyễn Quang A do Nhật Minh thực hiện, lưu tại VnExpress: http://vnexpress.net/GL/Kinh-doanh/2010/09/3BA20D11/. Hoặc, Prakriti Sofat của Barclays Capital khẳng định, cứ 1% tăng thêm trong tỷ giá USD/VND sẽ đóng góp chừng 0.,15% vào tỷ lệ lạm phát, lưu tại: http://vneconomy.vn/20100819032443753P0C6/gioi-chuyen-gia-du-bao-xu-huong-ty-gia-usdvnd.htm.
Xem bài "Lãi suất tiết kiệm vượt 16%", của Hoàng Ly đăng tại VnExpress.net: http://ebank.vnexpress.net/GL/Ebank/Tin-tuc/2010/12/3BA23BF3/.
Ví dụ, xem bài "Bơm USD, thả nổi lãi suất" của Khánh Huyền đăng tại Tiền Phong: http://www.tienphong.vn/Kinh-Te/517761/Bom-USD-tha-noi-lai-suat-VND.html
Ví dụ, xem bài "Thống đốc Nguyễn Văn Giàu: Tăng lãi suất là điều bất khả kháng", của Từ Nguyên, đăng tại VnEconomy: http://vneconomy.vn/20101203083057 83P0C6/ thong-

doc-nguyen-van-giau-tang-lai-suat-la-bat-kha-khang.htm.
Theo lý thuyết hạn chế tín dụng tự nguyện, mặt bằng lãi suất cao chỉ khuyến khích các doanh nghiệp rủi ro vay vốn bởi chỉ có thực hiện các dự án rủi ro cao mới kỳ vọng mang lại lợi nhuận đủ lớn để hoàn trả món vay. Kết quả là trên thị trường chỉ còn lại các doanh nghiệp rủi ro và do vậy khả năng vỡ nợ là cao hơn.
Xem bài “Cán cân thanh toán quốc tế thặng dư 3.,43 tỷ đô USDla”, của Giang Oanh đăng tại website của Chính phủ: http://baodientu.chinhphu.vn/Home/Can-can-thanh-toan-quoc-te-thang-du-343-ty-USD/20107/33406.vgp.
Xem bài “Năm 2010, cán cân thanh toán thâm hụt khoảng 4 tỷ đô laUSD”, của Anh Quân đăng tại VnEconomy:
http://vneconomy.vn/20101021114618793P0C6/nam-2010-can-can-thanh-toan-tham-hut-khoang-4-ty-usd.htm.
Xem bài “Đánh giá xuất khẩu 10 tháng đầu năm và dự kiến cuối năm”, đăng tại báo Thị trường Nước ngoài: http://www.ttnn.com.vn/country/256/news/28645/danh-gia-xuat-khau-10-thang-dau-nam-va-du-kien-cuoi-nam.aspx.
Ví dụ, xem bài “Bơm USD, thả nổi lãi suất” của Khánh Huyền đăng tại Tiền Phong:

http://www.tienphong.vn/Kinh-Te/517761/Bom-USD-tha-noi-lai-suat-VND.html

Xem bài "Rủi ro tài chính vĩ mô lớn nhất là tỷ giá" của Hữu Hòe đăng tại VnEconomy:

http://vneconomy.vn/20100818110321467p0c6/rui-ro-tai-chinh-vi-mo-lon-nhat-la-ty-gia.htm.

Những phân tích về vấn đề này thể hiện quan điểm riêng của tác giả.

Xem quan điểm tương tự của Ông Bùi Kiến Thành khi trả lời phỏng vấn bài "Bơm tiền ra có tạo áp lực lạm phát?" do Nguyên Dương thực hiện đăng trên Tầm Nhìn: http://www.tamnhin.net/TienVang/6610/Bom-tien-ra-co-tao-ap-luc-lam-phat-moi.html.

"Lạm phát đình đốn" là cụm từ tác giả sử dụng cho cụm từ tiếng Anh "stagflation" ám chỉ tình trạng kinh tế trong đó lạm phát cao nhưng sản xuất khó khăn.

Quan điểm thể hiện trong bài viết này của cá nhân tác giả, nguồn số liệu, trừ khi được chỉ rõ, lấy từ bộ phận nghiên cứu của TLS Việt Nam. Những lỗi phân tích nếu có thuộc về cá nhân tác giả. Tác giả cảm ơn sự chia sẻ của Tủy Sống. Phạm Thế Anh và Khổng Văn Minh – Công ty quản lý quỹ Jaccar đã đóng góp vào quan điểm thể hiện trong bài viết này.

Xem lưu tại:

http://vneconomy.vn/20101207113646 97P0C6/can-that-

chat-hon-chinh-sach-tien-te.htm.
Xem lưu tại:
http://cafef.vn/20101207030913873CA0/wb-lam-phat-nam-2010-cua-viet-nam-o-muc-105.chn.
Calvo, Guillermo, (1992), Are High Interest Rates Effective for Stopping High Inflation? Some Skeptical Notes, World Bank Economic Review, 6, issue 1, p. 55-69.
Xem bài "Khám sức khỏe kinh tế Việt từ chỉ số ICOR" đăng trên Tuần Việt namNam. Xem lưu tại:
http://tuanvietnam.vietnamnet.vn/2009-10-09-kham-suc-khoe-kinh-te-viet-tu-chi-so-icor-
Tiếng Anh là "Credit Rationing", xem Stiglitz and Weiss (1981) "Credit Rationing in Markets with Imperfect Information", American Economic Review, Vol. 71 (3) pp 393-410.
Hoài (2010), Nguy cơ lạm phát 2010: Thực trạng, nguyên nhân và giải pháp, Kỹ Kỷ yếu khoa học lần thứ nhất, Đại học Khoa học Công nghệ.
Lãi suất tiền gửi kỳ hạn tháng lãnh lãi cuối kỳ của VCB và SCB
Lãi suất tiền gửi kỳ hạn tháng lãnh lãi cuối kỳ của VCB và SCB
Lãi suất tiền gửi kỳ hạn tháng lãnh lãi cuối kỳ của VCB và SCB

Đây là hạng mục trong cán cân thanh toán để đảm bảo cán cân luôn cân bằng.
Hoàng Uy, ‘Ủy ban Vàng Thế giới khen ngợi sự phát triển của thị trường Việt Nam, ngày 26/4/2008.
Hoàng Uy, ‘Ủy ban Vàng Thế giới khen ngợi sự phát triển của thị trường Việt Nam, ngày 26/4/2008.
Tim Johnston, “Thói quen trữ vàng của Việt Nam đã làm giảm giá đồng tiền”, Thời báo Tài chính, 18/6/2010 .sup
Giao dịch vàng online thường tiến hành cùng với đòn bẩy tài chính giúp nhà đầu tư có thể giao dịch gấp nhiều lần số tiền vốn mình có (nhiều trường hợp lên 10 lần). Điều này có nghĩa là lượng vàng vật chất cần thiết nhỏ hơn nhiều so với giá trị giao dịch khi nhà đầu tư sử dụng dịch vụ này. Khi chuyển từ kinh doanh online sang vật chất, các bên giao dịch 100% vàng vật chất. .sup
Lê Xuân Nghĩa, “Thị trường Vàng đi về đâu”, báo Lao Động, 30/10/2010. .sup
Tham khảo VTV, Ai có lợi khi giá vàng trong nước cao hơn giá vàng quốc tế, 20/12/2010.
Khánh Linh, Lê Đức Thúy : “bức Bức tranh về tỷ giá ngoại hối không xấu như nhiều người nghĩ”, CafeF, 25/2/2011.
Lạm phát các năm 2007, 2008 và 2010 lần lượt là 12,6%, 19,9% và 11,8%.
Chi tiết phương pháp này có thể tham khảo trong

Eviews5 User's Guide, 1994–-2004 Quantitative Micro Software, LLC.
Mối quan hệ trong dài hạn giữa lạm phát và tăng trưởng cung tiền có thể được xem xét thông qua phương trình số lượng tiền tệ, MV = PY, của trường phái cổ điển. Với tốc độ lưu chuyển tiền tệ V ổn định, tốc độ tăng giá P sẽ xấp xỉ bằng với chênh lệch giữa tốc độ tăng cung tiền M và tốc độ tăng trưởng sản lượng Y.
Những nhận định và quan điểm trong bài viết thể hiện quan điểm cá nhân nhà nghiên cứu, không phản ánh quan điểm của cơ quan các tác giả công tác.
Gill và Kharas (2007: 104).
Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng tăng trưởng của các quốc gia NICs chỉ dựa trên việc mở rộng các nguồn lực, trong đó có đầu tư, trong khi đóng góp của tổng năng suất vào tăng sản lượng ở mức khiêm tốn, như một tất yếu, tăng trưởng sẽ dừng lại. Paul Krugman, nhà kinh tế đoạt giải Nobel và được coi là người "biết trước" cuộc khủng hoảng tài chính châu Á khi ông cho rằng tăng trưởng dựa vào đầu tư trong thời gian dài sẽ phải dừng lại (1994). Xem thêm các bài của Young (1984, 1992, 1994) và Kim và Lau (1994a, 1994b) cho nhận định rằng tăng trưởng thần kỳ của các quốc gia NICs chỉ là do tăng trưởng các nhân tố đầu vào chứ không phải do tăng năng suất và vì thế tăng trưởng của các quốc gia này

không có gì gọi là “"thần kỳ”".
Con số này dương và càng gần 1 càng minh chứng một điều: cứ khi nào thâm hụt ngân sách lớn thì thâm hụt thương mại cũng có nhiều khả năng là lớn và ngược lại khi nào thâm hụt ngân sách thu hẹp hoặc dương thì thâm hụt thương mại cũng có nhiều khả năng được thu hẹp hoặc dương (thặng dư). Các bằng chứng quốc tế cũng cho thấy thâm hụt/thặng dư cán cân thương mại, tài khoản vãng lai chịu tác động rất lớn bởi của thâm hụt/thặng dư cán cân ngân sách (xem Obstfeld và Rogoff, 2002 cho trường hợp của các quốc gia thuộc OECD và Miles và Scott, 2005 cho trường hợp cụ thể của Canada).
Vốn đầu tư toàn xã hội thực hiện năm 2009 theo giá thực tế ước tính tăng 15,3% so với năm 2008 và bằng 42,8% GDP. Trong đó, khu vực Nhà nước tăng mạnh nhất với mức tăng lên tới 40,5%; khu vực ngoài Nhà nước tăng 13,9%; khu vực có vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài giảm 5,8% [VIE, 2010].
Mặc dù xuất khẩu hàng chế tác tăng ấn tương tượng trong thập kỷ qua, song nếu phân loại hàng xuất khẩu Việt Nam theo hàm lượng công nghệ, thì đa phần hàng chế tác xuất khẩu Việt Nam thuộc nhóm sử dụng nhiều tài nguyên và công nghệ thấp, nhóm công nghệ cao và trung bình chỉ chiếm 5% tổng xuất khẩu và tỷ trọng này

không thay đổi gì trong 10 năm qua [Nixson và Walter, 2010, đoạn 3, tr.7].
Các số liệu hiện có cho thấy tại Việt Nam, tổng chi tiêu cho hoạt động R&D ở mức 0,01% doanh số là "cực kỳ thấp" và các doanh nghiệp nhà nước chắc chắn sẽ đầu tư vào R&D hơn là các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài [Nixson và Walter, 2010, đoạn 2, tr.8].
Việc đánh đổi này làm cho nó không thể trở thành một chính sách 'cải thiện Pareto' như mong muốn của nhiều nhà kinh tế trường phái Keynes khi khuyến khích Nhà nước can thiệp vào nền kinh tế. các doanh nghiệp nhà nước hay các doanh nghiệp sản xuất mặt hàng được bảo hộ sẽ được lợi còn các doanh nghiệp sử dụng sản phẩm của chúng như đầu vào sẽ chịu thiệt hại vì chi phí sản xuất và giá thành sản phẩm sẽ bị đội lên cao và chất lượng sản phẩm sản xuất ra cũng kém và do đó năng lực cạnh tranh của tổng thể nền kinh tế cũng yếu kém. Còn với những ưu đại cho các doanh nghiệp nhà nước trong việc tiếp cận đến nguồn lực tín dụng và đất đai thì sẽ sinh ra hiệu ứng lấn át (crowding-out effect), các doanh nghiệp tư nhân sẽ bị đẩy ra ngoài cuộc đua bình đẳng để tìm kiếm cơ hội kinh doanh và lợi nhuận.
Mặc dù xuất khẩu hàng chế tác tăng ấn tượng trong thập kỷ qua, song nếu phân loại hàng xuất khẩu Việt Nam theo hàm lượng công nghệ, thì đa phần hàng chế tác

xuất khẩu Việt Nam thuộc nhóm sử dụng nhiều tài nguyên và công nghệ thấp, nhóm công nghệ cao và trung bình chỉ chiếm 5% tổng xuất khẩu và tỷ trọng này không thay đổi gì trong 10 năm qua [Nixson và Walter, 2010, đoạn 3, trang 7].
Giai đoạn 3 là giai đoạn phát triển cao nhất. Hiện nay, tất cả các nước công nghiệp phát triển đều đang ở giai đoạn 3 của quá trình phát triển.
Quyết định 390/2008/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ.
Điều tra 10.000 doanh nghiệp tư nhân của VCCI năm 2009 cho thấy chỉ có 6,9% có khách hàng là các doanh nghiệp FDI, 15% có khách hàng là các DNNN và 58% có khách hàng là doanh nghiệp tư nhân trong nước.
Khái niệm institutions trong một số tư liệu được dịch ra tiếng Việt là thể chế, Trong trong bài nầynày cả hai thuật ngữ cơ chế và thể chế đều được dùng như có cùng nghĩa.
Douglas C. North, nhà kinh tế đoạt giải Nobel năm 1993, là người tiên phong trong nghiên cứu về sự liên hệ giữa cơ chế và thành quả phát triển kinh tế. Xem, chẳng hạn, North (1990). Ngân hàng thế giới, cơ quan quốc tế hàng năm phát hành bản báo cáo về phát triển kinh tế, đã chọn vấn đề Xây dựng cơ chế cho thị trường làm chủ đề cho bản báo cáo năm 2002. Xem World Bank (2002).

Về sự phân lọai loại cơ chế có thể xem World Bank (2003), Ch. 3, nhất là Figure Hình 3.1 ở , trang 38.

Hai giai đoạn ta đề khởi ở đây có nhiều điểm tương đồng với giai đoạn thứ hai và thứ ba của Rostow (1960) nhưng không hoàn toàn giống. Nhiều đặc tính của các giai đoạn mà Rostow khảo sát gần nửa thế kỷ trước không còn phù hợp với thời đại ngày nay, thời đại công nghệ, kỹ thuật, tri thức, … lan rộng nhanh giữa các nước, thúc đẩy bởi sự tiến bộ của công nghệ thông tin và trào lưu toàn cầu hóa.

So sánh ở đây chủ yếu về mặt cơ chế, mặt quan hệ sản xuất. Nếu xét mặt lực lượng sản xuất thì Trung Quốc và Việt Nam ở gần điểm B trong Hình 12.1 nhưng Liên Xô cũ và các nước Đông Âu trước khi cải cách đã có mức GDP đầu người cao hơn B, nhiều trường hợp gần điểm C.

Bao nhiêu năm thì được gọi là "quá lâu"? Thật ra khó có một con số khách quan. Ở đây tùy theo tốc độ phát triển, tùy theo ý chí đẩy mạnh cải cách để đưa kinh tế phát triển nhanh, tùy theo bối cảnh chính trị xã hội. Tổng hợp các yếu tố có lẽ có thể nói trên 15 năm thì được gọi là "quá lâu".

Lợi thế so sánh động là lợi thế so sánh tiềm năng chỉ được thể hiện trong tương lai nếu các tiền đề được chuẩn bị ở giai đoạn hiện nay.

Đường CE trong Hình 12.1 (từ điểm C, GDP đầu người không thay đổi) chỉ là trường hợp đặc biệt, để đơn giản hóa nên vẽ như vậy. Trên thực tế có thể có nhiều hình thái biến dạng trong đó GDP đầu người tăng nhưng ở tốc độ rất thấp, hoặc có trường hợp giảm
Ở đây ta không bàn đến chất lượng (quality) của thành quả tăng trưởng. Môi trường xuống cấp, phân phối thu nhập và tài sản bất bình đẳng, hiệu quả đầu tư thấp, v.v. cho thấy chất lượng phát triển ở Việt Nam và Trung Quốc đều kém. Có điều ở mặt chất lượng Việt Nam không hơn Trung Quốc nhưng tốc độ phát triển thấp hơn..
Luật đầu tư nước ngoài và Luật doanh nghiệp sửa đi sửa lại nhiều lần, kể cả những nghị định bổ sung và những tu chỉnh từng phần, hầu như hằng năm đều có sự thay đổi nội dung các luật này.
Tôi đã kiến nghị với nhà nước về vấn đề này từ năm 1996 nhưng chẳng không được thực thi. Một số bộ trong chính phủ có thi tuyển nhưng hầu hết có tính cách hình thức. Kinh nghiệm của Nhật được giới thiệu trong Trần Văn Thọ (1997) Ch. 3.
Collier (2007) gọi những nước cực nghèo này là “tỉ tỷ người ở tận đáy của kinh tế thế giới” (the bottom billion). Theo tác giả này thì hiện nay trên thế giới có 58 nước như vậy, dân số tổng cộng khoảng một tỉ người. Nếu ta

chỉ kể những nước có số dân trên 20 triệu thì số nước thuộc nhóm này là 13.
Hiện có 12 tập đoàn kinh tế và 11 tổng công ty của nhà nước (Theo website của Chính phủ ngày 14/02/2011 http://www.chinhphu.vn/portal/page?_pageid=517,33802599&_dad=ortal&_schema=PORTAL
Tham khảo thêm: Paul R. Krugman, Maurice Obstfeld (2005) , International Economics: Theory and Policy, 5th Edition, Addison-Wesley Longman.
Độc quyền doanh nghiệp có thể được bào chữa cho một số ngành có tính độc quyền tự nhiên trong một khu vực địa lý nhất định (tỉnh, thành phố) như các công ty cung cấp dịch vụ công cộng cơ bản như điện, nước, môi trường… Điều cần chú ý là: (i) phạm vi độc quyền không bao phủ cả quốc gia; (ii) chính quyền địa phương phải cùng người dân giám sát chặt chẽ việc định giá và chất lượng dịch vụ của số ít công ty này. Việc giám sát nhiều ngành độc quyền như ngành điện, hàng không, đóng tàu,… thậm chí cả các ngành như giấy, muối, mía đường… hoạt động trên phạm vi cả nước như ở Việt Nam hầu như là không thể.
Hiện các công ty thép ở Việt Nam chỉ có thể và đang tập trung sản xuất thép xây dựng (chủ yếu là thép cuộn chứ không phải là các cấu kiện phức tạp cho các công trình

lớn) là sản phẩm được bảo hộ cao trong thời gian dài.
Lên tới trên 40%, tỷ lệ khiến Việt Nam trở thành một trong những nước có đầu tư công cao nhất thế giới.
Chuyển giá được hiểu đơn giản là mua nguyên liệu, máy móc từ công ty mẹ ở nước ngoài giá cao, bán thành phẩm giá thấp nên "thua lỗ" để không đóng thuế. Hoặc chuyển giá là nâng khống giá trị đầu tư và tăng quảng cáo làm chi phí sản xuất cao hơn doanh thu để làm báo cáo tình trạng thua lỗ giả tạo.
Số liệu từ năm 2004 bao gồm cả mũ, ô dù.
Năm 2007, tỷ lệ vốn đầu tư/GDP của Việt Nam chỉ thấp hơn Trung Quốc (44,2%), nhưng cao hơn nhiều so với Hàn Quốc (29,4%), Thái Lan (26,8%), Indonesia (24,9%), Malaysia (21,9%) và Philippines (15,3%). Qua các năm, tỷ trọng này đều có xu hướng giảm ở hầu hết các nước, trong khi ở Việt Nam lại tăng mạnh và luôn duy trì ở mức cao. .sup
(**), : có ý nghĩa thống kê ở mức 5%
(*): có ý nghĩa thống kê ở mức 10%
(***): có ý nghĩa thống kê ở mức 1%
(***): có ý nghĩa thống kê ở mức 1%
(***): có ý nghĩa thống kê ở mức 1%
(***): có ý nghĩa thống kê ở mức 1%
Các kết quả kiểm định sẽ được cung cấp theo yêu cầu.
Điều này có thể thấy thông qua ma trận phương sai và

hiệp phương sai xác định từ các phần dư của mô hình VECM trong bài này.

Số trong ngoặc là giá trị p-value, (*): có ý nghĩa thống kê ở mức 10%

Số trong ngoặc là giá trị p-value, (**): có ý nghĩa thống kê ở mức 5%

Số trong ngoặc là giá trị p-value, (***): có ý nghĩa thống kê ở mức 1%

Số trong ngoặc là giá trị p-value, (*): có ý nghĩa thống kê ở mức 10%

Số trong ngoặc là giá trị p-value, (*): có ý nghĩa thống kê ở mức 10%

Chỉ số phát triển thị trường bán lẻ có thang điểm 100, số điểm càng cao nghĩa là độ hấp dẫn và triển vọng phát triển càng lớn, được tính trung bình không trọng số của bốn chỉ tiêu: độ rủi ro của quốc, độ hấp dẫn của thị trường, độ bão hòa của thị trường và áp lực thời gian.

Hồ Chí Minh, Tuyển tập, trang 405-406 (T10).

Giá gạo 5% tấm Việt Nam và Thái Lan chỉ có sự khác biệt khá lớn vào năm 2009 khi chính sách thu mua tạm trữ của Thái Lan có mức giá cao nên không thể xuất khẩu ra thị trường thế giới với mức giá thấp cạnh tranh với Việt Nam được.

Xem, ví dụ như, Xêmina Cải cách Giáo giáo dục, Thời đại mới Số số 13 (Tháng 3 Năm /2008)

<http://www.tapchithoidai.org/> và Vallely & Wilkinson (2008).

Chúng ta có thể đối chiếu quan điểm này với quan điểm "giáo dục vị học thuật" xem giáo dục như là một cứu cánh vì những giá trị nội tại của nó, ví dụ như "không bao giờ nghĩ đến việc dùng học –- vấn để mưu sinh" (Vũ Đình-Hòe 1942: 52).

Nên nhớ cưỡng bách tiêu thụ không luôn luôn đồng nghĩa với miễn phí. Thí dụ như chính phủ bắt buộc người lái xe gắn máy phải đội mũ bảo hiểm nhưng không phát mũ miễn phí cho người lái xe.

Ngoài học phí, phụ phí, còn có vấn đề chi phí cơ hội, Các trẻ em nghèo tại thôn quê có khả năng ra đồng giúp việc gia đình nhiều hơn các trẻ em trong thành thị.

Dĩ nhiên các gia đình nghèo vẫn có thể vay mượn từ thị trường vốn không chính thức như họ hàng, bạn bè, láng giềng, vvv.v…. Nhưng vay mượn như thế có thể vẫn chưa đủ.

Ngoài HECS còn phụ cấp sinh hoạt cho các sinh viên hội đủ điều kiện, nhưng vấn đề đó ra ngoài phạm vi bài này.

Các quan điểm thể hiện trong tài liệu này là của bản thân tác giả, không phản ánh quan điểm của các tổ chức, cá nhân liên quan. Ý kiến đóng góp xin gửi về địa chỉ email: dongochuynh@yahoo.com.

Theo Công ước 102 năm 1952 của ILO, hệ thống ASXH bao gồm 9 bộ phận cấu thành là: hệ thống chăm sóc y tế; hệ thống trợ cấp ốm đau; trợ cấp thất nghiệp; hệ thống trợ cấp tuổi già; trợ cấp tai nạn lao động hoặc bệnh nghề nghiệp; trợ cấp gia đình; trợ cấp thai sản; hệ thống trợ cấp cho tình trạng không tự chăm sóc được bản thân (trợ cấp tàn tật) và trợ cấp tiền tuất.

Riêng các quy định về BHXH tự nguyện có hiệu lực kể từ ngày 1/1/2008, các quy định về BHTN có hiệu lực kể từ ngày 1/1/2009.

Đến năm 2010 ước tính có khoảng 50 triệu người tham gia BHYT, trong đó trẻ em dưới 6 tuổi khoảng 7 triệu người, người nghèo và cận nghèo khoảng 13 triệu người. Với tốc độ phát triển hiện nay thì đến năm 2015 có thể tiến tới mục tiêu BHYT toàn dân.

Xem Dương Minh Đức (2011).

Xem Grument (2005), Vanzante và Fritzsch (2008).

Theo thống kê, số người đóng BHXH cho mỗi người hưởng lương hưu ngày càng giảm nhanh: Năm 1996 có 217 người đóng BHXH cho một người hưởng lương hưu, năm 2000 giảm xuống còn 34 người, năm 2004 còn 19 người, năm 2007 còn 14 người, năm 2009 còn 11 người, và đến 2010 chỉ còn 10,7 người (Xem Dương Minh Đức, 2011).

Xem Điều tra mức sống dân cư 2002 – 2008.

Tại Thành phố Hồ Chí Minh, trong 9 tháng đầu năm 2010, số nợ BHXH của các doanh nghiệp đã lên đến 873,6 tỉ tỷ đồng. BHXH đã phải đưa đơn khởi kiện 23 doanh nghiệp nợ kéo dài 5,74 tỉ đồng và thu hồi được 3,66 tỉ đồng (xem Thanh Thương, 2010).
VeriSign là nhà cung cấp chứng chỉ số hàng đầu thế giới. VeriSign cho phép khách hàng dễ dàng theo dõi, quản lý tất cả các chứng chỉ số của mình với công cụ VeriSign® Certificate Center kèm theo khi cấp chứng chỉ số.
Teflon (còn gọi là Polytetrafluoroethylen) là chất chống dính, tính chất trơ với hóa chất, chịu nhiệt cao... Nó được sử dụng trong nhiều ngành công nghiệp như khuôn ép đế giày, trục máy in, photo... Đặc biệt, nó được sử dụng nhiều nhất trong đời sống hàng ngày như là chảo không dính, nồi cơm điện không dính, bàn ủi… Bản chất lớp teflon là không bám dính nên rất khó làm nó bám chắc vào bề mặt nồi, chảo kim loại. Vì vậy người ta phải làm cho bề mặt kim loại của nồi chảo thật ráp (gồ ghề) rồi dùng một chất keo cho bám dính chặt vào bề mặt ráp đó, sau đấy phủ Teflon lên bề mặt ráp của chất keo, nhờ đó Teflon sẽ bám chặt.
Hiệu ứng Hawthorne: Được rút ra từ các cuộc thử nghiệm do Elton Mayo thực hiện tại Hawthorne Works - một nhà máy lắp ráp của Western Electric ở phía bắc Illinois - trong suốt thập niên 1920, đề cập đến những

ích lợi về hiệu suất mà các công ty tạo ra khi chú trọng đến nhân viên.

(1) Người đứng đầu tập đoàn Virgin, ông được xếp thứ năm trong danh sách các doanh nhân giàu nhất nước Anh và xếp thứ 254 trong danh sách tỷ phú của tạp chí Forbes năm 2011.

(2) S (Sản phẩm), D (Dịch vụ), T (Thông tin).

3. Sigmund Freud là bác sĩ thần kinh và tâm lí người Áo. Ông đặt nền móng và phát triển về lĩnh vực nghiên cứu Phân tâm học.

(1) Được tạo nên từ nhiều nguyên liệu đã được chế biến khác nhau. Có thể dùng tacos như một món ăn khai vị hoặc bữa ăn nhẹ.

(1) Cách thức buôn bán bất động sản được đề cập ở đây là cách thức tại Mỹ. Tuy nhiên bạn đọc Việt Nam vẫn có thể học hỏi được một số luận điểm hữu ích trong phần này.

(2) Tên tiếng Anh là Uncle Sam, lấy những từ đầu của United States of America, là một cách cá nhân hóa chỉ nước Mỹ, được sử dụng trong thời kì cuộc chiến tranh 1812.

(1) Nhân vật luôn có suy nghĩ tích cực trong cuốn tiểu thuyết cùng tên của Eleanor H.Porter

1. D&G: Nhãn hiệu thời trang cao cấp, do hai nhà thiết kế người Ý là Domenico Dolce và Stefano Gabbana sáng

lập từ năm 1985.
2. Marc Jacobs: Nhà thiết kế nổi tiếng người Mỹ, giám đốc thiết kế của hãng thời trang danh tiếng Louis Vuitton của Pháp.